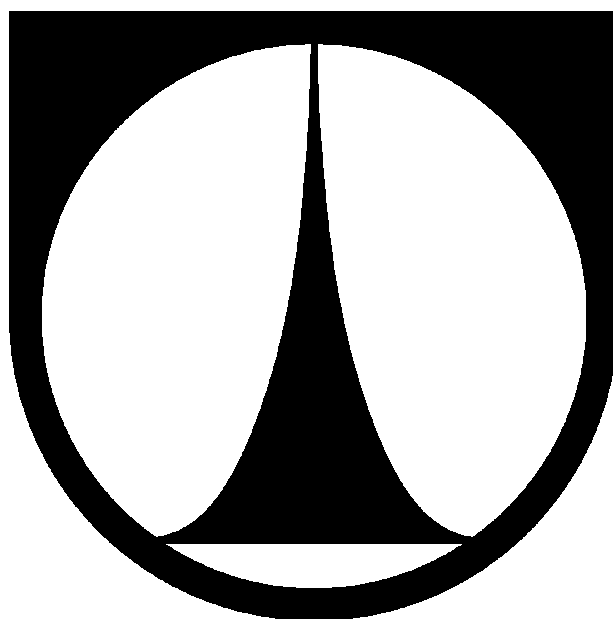


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Antonín Hujer

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Návrh marketingové strategie malého a středního podniku

Marketing Strategy Design for Small and Medium Enterprise

DP-EF-KMG-2013-16

Bc. Antonín Hujer

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D., katedra marketingu

Konzultant: Ing. Jiří Hujer, majitel firmy Jiří Hujer

Počet stran: 90

Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 10. 5. 2013

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Antonín Hujer**
Osobní číslo: **E11000220**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Návrh marketingové strategie malého a středního podniku**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Typy marketingových strategií
2. Marketingová politika malých a středních podniků
3. Představení a popis podniku
4. Průzkum trhu (odběratelé, dodavatelé, konkurence, ...) a analýza situace podniku
5. Návrh vhodné marketingové strategie pro podnik

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HAVLÍČEK, K. a M. KAŠÍK. Marketingové řízení malých a středních podniků. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 150 s. ISBN 80-7169-996-9.

KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. Firemní strategie plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

PETER, J. P. a J. C. OLSON. Consumer Behavior & Marketing Strategy. 9th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009. 576 s. ISBN 978-0-07-340476-9.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Katedra marketingu

Konzultant diplomové práce:


Ing. Jiří Hujer

Datum zadání diplomové práce:


31. října 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

10. května 2013


doc. Dr. Ing. Olga Hasprová
děkanka




doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2012

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 10. 5. 2013

Anotace

Hlavním tématem této diplomové práce je malý a střední podnik a marketingové strategie, které uplatňuje.

Jejím účelem je poskytnout ucelený obraz malého a středního podniku zabývajícího se kovovýrobou na Liberecku, charakterizovat prostředí, které ho ovlivňuje, a specifikovat marketingové strategie, které v současné době používá.

Výstupem diplomové práce je návrh možných alternativních marketingových strategií pro daný podnik.

Klíčová slova

Malý a střední podnik

Kovovýroba

Strategie

Roztříštěné odvětví

Upadající odvětví

Abstract

Main topic of this thesis is a small and medium-sized enterprise and strategies it uses.

Its purpose is to provide a complex view of the small and medium-sized enterprise specializing in the metalworking in the Liberec Region, to characterize influences of the environment and to specify marketing strategies, which are currently employed.

The outcome of this thesis is the design of possible alternative marketing strategies for this enterprise.

Keywords

Small and medium-sized enterprise

Metalworking

Strategy

Fragmented industries

Declining industries

Obsah

Seznam obrázků	10
Seznam tabulek	11
Úvod	12
1 Malé a střední podnikání	13
1.1 Definice malých a středních podniků	13
1.2 Vývoj malých a středních podniků	15
1.3 Odvětví kovovýroby	18
1.4 Strategie v MSP	21
2 Firma Jiří Hujer	25
2.1 Právní forma	25
2.2 Organizace	27
2.3 Výrobní program	29
2.4 Zaměstnanecká politika	30
2.5 Analýza prostředí	32
2.6 Analýza odběratelů a dodavatelů	34
2.6.1 Odběratelé	34
2.6.2 Dodavatelé	41
2.6.3 Nákupní chování	41
2.7 Distribuční strategie	45
2.8 Cenová strategie	47
2.9 Analýza konkurence	48
2.10 Komunikační strategie	50
2.11 SWOT analýza	52
3 Strategie a prostředí v odvětví	57
3.1 Roztříštěná odvětví	57

3.1.1 Příčiny roztržštěnosti odvětví.....	58
3.1.2 Konsolidace roztržštěného odvětví.....	59
3.1.3 Firma Jiří Hujer v roztržštěném odvětví.....	62
3.2 Upadající odvětví.....	62
3.2.1 Podmínky v upadajícím odvětví.....	63
3.2.2 Strategické alternativy v upadajícím odvětví.....	65
3.2.3 Firma Jiří Hujer v upadajícím odvětví.....	66
4 Návrh marketingové strategie firmy Jiří Hujer.....	68
4.1 Investice.....	69
4.1.1 Popis problému.....	70
4.1.2 Návrhy řešení.....	71
4.2 Zrušení podniku.....	74
4.2.1 Definitivní ukončení podnikání.....	75
4.2.2 Fúze.....	76
4.3 Výroba finálního výrobku a obchod.....	78
4.4 Změna oboru podnikání.....	79
Závěr.....	83
Seznam použité literatury.....	85
Seznam příloh.....	88
Příloha A.....	89

Seznam obrázků

Obr. 1 – MSP v EU-27	18
Obr. 2 – MSP v ČR	18
Obr. 3 – Strategické řízení a posloupnost oborových strategií	23
Obr. 4 – Vztah mezi velikostí odběratele a ziskem ve firmě Jiří Hujer	34
Obr. 5 – Vývoj odběrů 3 největších odběratelů v KČ ve firmě Jiří Hujer	40
Obr. 6 – Vývoj celkových odběrů v KČ ve firmě Jiří Hujer	40
Obr. 7 – Průmyslové marketingové kanály	46
Obr. 8 – Model pěti sil	49
Obr. 9 – Strategická analýza odvětví kovovýroby	57
Obr. 10 – Životní cyklus odvětví	63
Obr. 11 – Strategie pro období úpadku	65

Seznam tabulek

Tab. 1 – Limity členění MSP	13
Tab. 2 – MSP v EU-27, 2012	17
Tab. 3 – MSP v ČR, 2012	17
Tab. 4 – SWOT analýza malých a středních podnikatelů v ČR	52
Tab. 5 – SWOT analýza firmy Jiří Hujer	54
Tab. 6 – Vhodnost strategie podle atraktivity trhu a konkurenčního postavení	68

Úvod

Tato diplomová práce se zaměřuje na rozbor situace malého a středního podniku zabývajícího se kovovýrobou a na navržení vhodné marketingové strategie pro tuto oblast podnikání.

V průběhu dvou dekad existence podniku se jeho situace podstatně změnila. Po počátečních úspěších nastoupil výrazný útlum a budoucnost podniku je v současné době ohrožena. Chce-li být malý podnik úspěšný a konkurenceschopný, musí aktivně vyhledávat nové možnosti a příležitosti a predikovat nebezpečí, která by mu mohla uškodit. Protože nikdo ze zakladatelů podniku neměl ekonomicky zaměřené vysokoškolské vzdělání, byla tato aktivní činnost opomíjena a podnik se soustředil výhradně na to, co již měl k dispozici. Zpočátku bylo toto chování více než dostačující, ale porevoluční trh se velmi rychle vyvinul a podnik začal zaostávat. Cílem této práce je zjistit, jestli jsou jeho současné strategie vhodné nebo zda by mohla být nalezena lepší alternativa, jestli se dalo úpadku předejít nebo byl nevyhnutelný, a odpovědět na otázku, jakým způsobem by bylo možné klesající tendenci zvrátit.

V úvodních kapitolách jsou charakterizovány malé a střední podniky a je představen mikropodnik Jiří Hujer včetně podrobné analýzy jeho současné situace.

Další kapitoly se věnují podnikovým strategiím v souvislosti s roztříštěným a upadajícím odvětvím, tedy odvětvím, jehož je vybraný podnik součástí.

Závěr práce se pak zabývá návrhem vhodných marketingových a obchodních strategií pro vybraný podnik.

1 Malé a střední podnikání

Podnikem je každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost a to bez ohledu na jeho právní formu. Mezi tyto subjekty patří zejména osoby samostatně výdělečně činné (dále OSVČ), rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost. [1]

1.1 Definice malých a středních podniků

České malé a střední podniky (dále MSP) převzaly k roku 2005 **jednotnou definici** podle vzoru EU (doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků):

MIKROPODNIK je podnik, který zaměstnává méně než 10 osob. Jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje korunový ekvivalent 2 mil. €.

MALÝ PODNIK je podnik, který zaměstnává méně než 50 osob. Jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje korunový ekvivalent 10 mil. €.

STŘEDNÍ PODNIK je podnik, který zaměstnává méně než 250 osob. Jeho roční obrat nepřesahuje korunový ekvivalent 50 mil. € nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje korunový ekvivalent 43 mil. €. [2 s. 16]

Tab. 1 – Limity členění MSP

kategorie podniku	počet zaměstnanců	nebo	
		roční obrat	roční bilanční suma
MIKROPODNIK	< 10	≤ 2 mil. €	≤ 2 mil. €
MALÝ PODNIK	< 50	≤ 10 mil. €	≤ 10 mil. €
STŘEDNÍ PODNIK	< 250	≤ 50 mil. €	≤ 43 mil. €

Zdroj: [3]

Dodržování počtu zaměstnanců je pro toto členění povinné, podnik si ale může vybrat limit obratu nebo bilanční sumy. Nemusí plnit oba limity a může jeden z nich překročit, aniž by ztratil statut MSP. [4 s. 13]

V případě, že podnik nesplňuje výše uvedené podmínky, a nespadá tak do tří uvedených kategorií, jedná se o VELKÝ PODNIK, který není součástí malého a středního podnikání. [1]

MSP se v reakci na vzrůstající konkurenční tlaky sdružují do řetězců a aliancí se stejnorodými podnikatelskými záměry. [2 s. 16] Ale **podpora malého a středního podnikání** přichází zejména ze strany EU, která chápe významný **přínos MSP v oblastech produkce a zaměstnanosti** (viz Tab. 2 – str. 17) a která pro ně vymezuje specifická politická a ekonomická opatření a strategie.

Podnikatelský potenciál není v **Evropě** plně využit. V ideálním případě by se 45 % Evropanů mělo osamostatnit a založit vlastní podnik. V současnosti však podniká pouze 10 % osob. Kdyby se toto číslo podařilo zvýšit, došlo by ke vzniku milionů inovativních a tvořivých podniků, které by podpořily zaměstnanost a učinily hospodářskou základnu EU odolnější proti výkyvům. [5] EU proto motivuje obyvatelstvo k založení nových podniků – poskytuje daňové a finanční úlevy, vytváří snadný systém registrace, pomáhá při průzkumech trhu i odborné přípravě pracovníků, poskytuje poradenství a také přímé finanční podpory. [2 s. 15] Tzv. Small Business Act je klíčová iniciativa EU na podporu MSP. Jde o rámec opatření, která mají podpořit MSP v růstu a vytváření nových pracovních míst. Evropské komisi spolu s členskými státy EU se v rámci této iniciativy již podařilo omezit a zjednodušit legislativu, kterou se podnikání řídí, a poskytnout finanční prostředky více než 110 tisícům podniků, přičemž by mělo podporu obdržet dalších 300 tisíc MSP. Klíčovým úkolem je také zlepšit dosažitelnost úvěrů pro malé a střední podniky, a tak usnadnit jejich financování. [6]

Zájmy MSP reprezentuje na evropské úrovni Evropská asociace malých a středních podniků a živnostníků a na státní úrovni Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR a Hospodářská komora ČR. [2 s. 16]

Zároveň se Evropská komise snaží o podporu spolupráce **mezi evropskými a americkými MSP**. Cílem těchto snah je, aby MSP působily globálně, aby byly aktivní a inovativní, a tím pádem i úspěšné v boji se současnou hospodářskou krizí. Aby mohlo dojít ke zotavení ekonomik EU a USA (i zde jsou MSP páteří ekonomiky a významně se podílejí na zaměstnanosti), je nezbytné MSP zajistit přístup ke globálnímu financování a povzbudit

investory v soukromém sektoru. Podle současných odhadů jenom 13 % MSP v EU exportuje svoje produkty mimo její vnitřní trh. Jenom 14 % MSP v EU z těchto třetích zemí importuje a pouhá 3 % MSP v EU jsou zapojena do nějaké formy mezinárodní kooperace mimo rámec EU. Uvádí se, že podniky nevstupují na zahraniční trhy mimo EU, protože nemají k dispozici potřebné prostředky, know-how a informace o potenciálních partnerech a trzích. Avšak pouze 15 % malých a 27 % středních podniků v EU ví o v současné době existujících programech, které ke vstupu na zahraniční trhy pomáhají. Důležitým úkolem je tak vedle vytváření nových zároveň zdůraznit již existující iniciativy. [5]

1.2 Vývoj malých a středních podniků

Malé a střední podnikání prošlo ve světě složitým vývojem, ale většinou stálo na okraji zájmu odborníků v oboru. MSP sice plnily svoji roli v ekonomice, ale nestály za hlubší prozkoumání. V 90. letech 20. století se ale situace změnila – zvedla se vlna seriózního zájmu o způsob jejich fungování, začaly vznikat samostatné marketingové a ekonomické teorie a dílčí vědní disciplíny (logistika, finance, bankovníctví, ...) zabývající se jejich řízením. [2 s. 9]

Tento zájem má celou řadu důvodů. V současném prostředí, kde nabídka několikanásobně převyšuje poptávku, se MSP (na rozdíl od obřích nadnárodních celků) dokáží **pružně přizpůsobovat a provádět změny** (sebe sama i svých produktů) takřkajíc za pochodu. Mnoho současných zákazníků nesouhlasí se „stádním“ konzumním chováním, a tak vyhledávají MSP, které jsou schopny **vyhovět jejich přáním, poskytnout osobní kontakt a nadstandardní služby**. Tomuto chování se přizpůsobily i banky. Ty vytvářejí samostatné divize soustředící se právě na MSP, které na rozdíl od korporací nemohou bankám „diktovat“ podmínky. Úvěrování MSP se stalo důležitou obchodní praktikou bank. [2 s. 10]

V České republice významnou roli sehrál přechod od centrálně plánovaného k tržnímu hospodářství. Skupina OSVČ přestala až na drobné výjimky v období let 1948–1989 v tehdejší Československu existovat, protože ústavní pořádek soukromé vlastnictví neupravoval (kromě dominantního státního vlastnictví existovalo pouze družstevní

vlastnictví a osobní vlastnictví občanů) a pracovní právo fyzickým osobám neumožňovalo zaměstnávání jiných osob. Na konci 80. let sice došlo v této oblasti k nevýznamnému uvolnění, ale ČSSR se stále odlišovala od řady ostatních států bývalé socialistické soustavy, kde zůstalo samostatné drobné podnikání občanů zachováno. Skutečný vznik a rozmach soukromého podnikání nastal až v roce 1990 – **po Sametové revoluci**. [7 s. 7]

Existující podniky a provozovny byly do roku 1989 ve vlastnictví státu. Jediným způsobem, jak tuto situaci změnit, měla být zpočátku tzv. kupónová privatizace, v jejímž rámci získali občané možnost levného nákupu vlastnického podílu ve státem vlastněných společnostech. Později se ale přidala i malá privatizace, veřejné soutěže a přímé prodeje – menší provozovny se prodávaly v dražbách konkrétním lidem, kteří si většinou půjčili peníze u bank. [8] Samostatnou skupinu pak tvořili lidé, kterým byly v rámci restitucí navráceny výrobní prostory či zemědělské usedlosti. Množství dnes úspěšných podniků ale začínalo od nuly – doslova na koleni bez značných finančních prostředků – a jenom prvotní nadšení, šikovnost, odvaha, zápal a nápad jejich zakladatelů jim umožnily se vypracovat.

Mnoho MSP při boomu 90. let naopak tvrdě narazilo. Nezkušené řízení (ředitelé útvarů musí být kvalifikovaní po stránce marketingové i obchodní), obtížnost financování (zpravidla samofinancování, dodavatelské a bankovní úvěry), nevhodné investice a marketing i celková nepřípravenost na konkurenční prostředí za hranicemi státu – to byly jen některé z důvodů neúspěchu. Zkoumání těchto nedokonalostí také přispělo ke zvýšenému zájmu o MSP. [2 s. 11]

Význam MSP stále roste a to zejména v menších zemích, kde často vytvářejí i více než polovinu HDP. V České republice je toto číslo menší – cca 40 %. [2 s. 15]

Z celkového množství evropských podniků tvoří 98,8 % MSP (20,7 milionů podniků). Z tohoto množství tvoří většinový podíl (92,2 %) podniky s méně než deseti zaměstnanci – tedy **mikropodniky**. [9 s. 15]

Tab. 2 – MSP v EU-27, 2012

	Počet podniků		Zaměstnanost		Přidaná hodnota	
	počet	podíl	zaměstnanců	podíl	miliard €	podíl
Mikro	19143521	92,2 %	38395819	29,6 %	1307,3607	21,2 %
Malé	1357533	6,5 %	26771287	20,6 %	1143,9357	18,5 %
Střední	226573	1,1 %	22310205	17,2 %	1136,2435	18,4 %
MSP	20727627	99,8 %	87477311	67,4 %	3587,5399	58,1 %
Velké	43654	0,2 %	42318854	32,6 %	2591,7315	41,9 %
Celkem	20771281	100 %	129796165	100 %	6179,2714	100 %

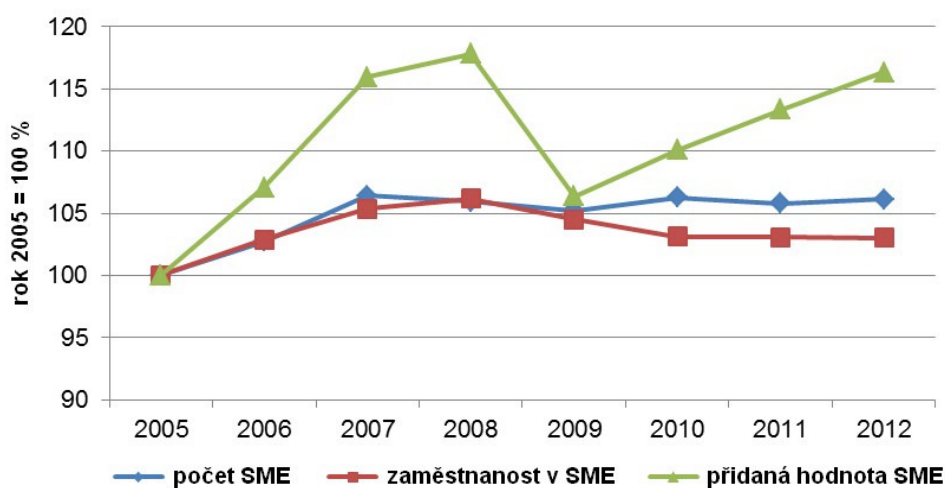
Zdroj: [9 s. 15]

Tab. 3 – MSP v ČR, 2012

	Počet podniků		Zaměstnanost		Přidaná hodnota	
	počet	podíl	zaměstnanců	podíl	miliard €	podíl
Mikro	889707	95,4 %	1055675	30,9 %	16	19,9 %
Malé	34591	3,7 %	659681	19,3 %	13	15,7 %
Střední	6642	0,7 %	673286	19,7 %	17	20,3 %
MSP	930940	99,9 %	2388642	69,9 %	46	55,9 %
Velké	1379	0,1 %	1026940	30,1 %	36	44,1 %
Celkem	932319	100 %	3415582	100 %	82	100 %

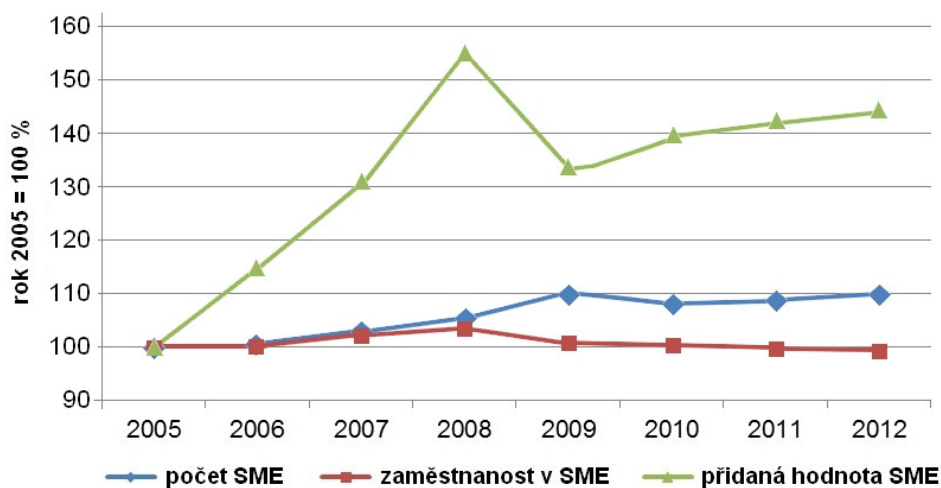
Zdroj: [10 s. 1]

Podle zprávy Evropské komise si MSP udržely svou pozici i přes nepříznivé podnikatelské klima hospodářské krize (na rozdíl od výrazně zasažených velkých podniků), a tak potvrdily své postavení páteře evropské ekonomiky. [9 s. 9] Z Obr. 1 a 2 je patrné, že v České republice i Evropské unii v průběhu let nedošlo k výrazné změně počtu MSP. Podobně je na tom i zaměstnanost v MSP. Naopak ke značnému kolísání došlo v přidané hodnotě, kterou tyto podniky vytvářejí – v případě České republiky je toto kolísání ještě výraznější než v Evropské unii jako celku.



Obr. 1 – MSP v EU-27

Zdroj: [9 s. 9]



Obr. 2 – MSP v ČR

Zdroj: zpracováno podle [10 s. 2]

1.3 Odvětví kovovýroby

Tato práce se zabývá firmou podnikající v **oblasti kovovýroby**, která se nachází v **libereckém regionu** a směřuje do něj veškeré své aktivity.

Podobně jako sklářský a textilní průmysl má v severočeském regionu svoji tradici také strojírenství. Státní podniky zaměstnávaly po desetiletí množství nástrojařů a dalších

odborníků na kovovýrobu. Za všechny je možné jmenovat podniky LIAZ (automobilový průmysl), ELEKTROPRAHA (elektrotechnický průmysl), AUTOBRZDY (veškeré brzdící systémy), NAVETA (kovové komponenty pro textilní průmysl), NISA (kalkulačky), JAVOZ (bižuterní komponenty, autodíly, kování, zámky), NISASPORT (odznaky, výsledkové tabule, medaile), MAJÁK (komponenty pro speciální bižuterii), ZNAK MALÁ SKÁLA (odznaky, ozubená kolečka, autodíly), ŠROUBÁRNA TURNOV (šrouby, matice). Veškeré bižuterní podniky (Jablonecké sklárny, Železnobrodské sklo, Preciosa, Bižuterie, Lustry, ...) měly svá vlastní oddělení kovovýroby. Kovovýrobou se často zabývaly i přidružené výroby JZD.

Po Sametové revoluci se mnoho kvalifikovaných pracovníků rozhodlo uskutečnit svůj sen stát se svými vlastními pány a založili si živnost. Byli vybaveni patřičnými zkušenostmi, vzděláním a know-how. Někteří ze zaměstnanců však neopustili státní podniky dobrovolně. Po rozpadu SSSR a ekonomickém kolapsu zemí RVHP tyto podniky ztratily téměř všechna svá velká odbytiště a nedařilo se jim najít nová. Prodeje a tudíž i výroba strmě klesaly. Řada zaměstnanců přišla o práci, podniky byly privatizovány či rozprodány. Mnoho začínajících živnostníků toho využilo – nabízela se jim možnost zakoupit stroje a zařízení, se kterými léta pracovali. To umožnilo malým firmám rozjezd – stroje byly starší, a tak se daly pořídit za přijatelnou částku. Živnostníci své stroje znali a nemuseli se seznamovat s novými technologiemi. Propuštění zaměstnanci mohli zkusit štěstí s vlastní živností nebo najít práci v jednom z mnoha vznikajících podniků. Výroba mohla ihned začít. Vyrojilo se velké množství drobných firem (často tzv. garážových výrob), jejichž možnosti, výkonnost a limity byly na stejné úrovni. Většina bývalých státních podniků zrušila svá oddělení kovovýroby, rozprodala jejich vybavení a přešla na dodavatelský způsob. Zajistila tak vznikajícím MSP počáteční zakázky.

Jedním z řady malých tuzemských podniků, který vznikl těsně po Sametové revoluci v roce 1991 a který se zabýval kovovýrobou, byla **firma Miloslav Hujer** (původně NALI – složenina slov nástrojárna a lisovna).

Její zakladatel v mládí pokračoval v tradici svého otce, vyučil se nástrojařem a snažil se být ve své profesi stejně dobrý jako on. Své zkušenosti zúročil jako správce v podniku, který po roce 1945 přešel pod nucenou správu státu. Jeden z jeho synů se vyučil

nástrojařem a dlouhá léta spolu pracovali v podniku JAVOZ. Druhý syn vystudoval strojní průmyslovou školu a své uplatnění našel v podniku NAVETA.

Miloslav Hujer byl po Sametové revoluci již v důchodu, ale přesto se rozhodl založit soukromý podnik. Staré, pro bývalé vlastníky vysloužilé stroje nakupoval prostřednictvím inzerátů po celé republice. Počáteční kapitál poskytli všichni členové rodiny, kteří se stali zaměstnanci firmy.

Prvotní zakázky firmě zajistily jejich kontakty v oboru z minulých let.

Majitel firmy podnikal jako fyzická osoba. Sídlo firmy bylo v Jablonci nad Nisou a provozovna ve Velkých Hamrech. Jednalo se o tedy rodinnou firmu, která od počátku zaměstnávala výhradně rodinné příslušníky. Po několikaletém boomu začaly ubývat zakázky. Zároveň však začali někteří zaměstnanci z důvodu vysokého věku odcházet do důchodu, takže firma dokázala zbývajících zaměstnanců i nadále uživit. V závěru roku 2008 začala činnost firmy stagnovat. Hlavním důvodem bylo to, že elektrodíly, které se ve firmě vyráběly, byly určeny především pro výrobu svítidel, která upadala, protože české sklárny byly kvůli světové krizi před krachem.

Ostatní podniky v odvětví na tom byly podobně – jejich **diverzifikace byla totiž minimální**. V roce 1989 se zdálo, že rozhodujícím faktorem, který by mohl podnik odlišit od konkurence, je flexibilita. Obchodovat se zahraničím mohly před rokem 1989 jenom některé podniky (v tehdejším Československu měla monopol na mezinárodní obchod asi jen stovka firem [8]). Po tomto roce se příležitost uplatnit se za hranicemi státu nabízela všem. V soutěži uspěl ten podnik, který dokázal v co nejkratším časovém horizontu vyhovět požadavkům zadavatele zakázky. Samozřejmě s odpovídající kvalitou a cenou. Otevření hranic s sebou ale přineslo značná rizika. Rostoucí čínská konkurence, které se podařilo zlikvidovat sklářský a textilní průmysl, se dotkla i strojírenství. Růst čínských rivalů stojí na výrazné podpoře Pekingu (dotace a daňové výhody), rozsáhlých akvizicích, používání levných součástek a zejména na nízkých pracovních nákladech. Rozvoj strojírenství je součástí dlouhodobého plánu čínské vlády, který si klade za cíl snížit závislost země na zahraničních dodavatelích. [11]

Kvalita a spolehlivost v dnešním světě jenom těžko soupeří s nízkými náklady. Odborníci se shodují, že k odvrácení tohoto nepříznivého trendu je třeba se zaměřit výhradně na vysoké tempo technologických inovací a další zvyšování kvality, protože masovou výrobu beze sporu zcela ovládne Čína. Sílicí čínská konkurence podle analytiků není ani tak hrozbou pro velké evropské koncerny, ale může výrazně dopadnout na tisíce menších podniků, které jsou páteří evropské exportní ekonomiky. [11] Právě pro ně, které **bojují o přežití**, nebývá nepřetržitá technologická inovace možná.

1.4 Strategie v MSP

Vize představuje budoucí (v rámci 10–20 let) chování podniku. Představuje takový stav, do kterého by ho jeho vedení v průběhu let chtělo dostat. [12 s. 29] Vize by v podniku neměla chybět a zároveň by neměla být jen obecnou frází – ve skutečnosti je výzvou a inspirací pro všechny zaměstnance podniku. [13 s. 11] Vize je také základem pro stanovení poslání. [12 s. 29]

Poslání, které je také často nazýváno **misí**, vyjadřuje důvod, proč firma na trhu existuje – co dodává, jak se chová k zákazníkům, zaměstnancům a vnějšímu prostředí. Pomáhá motivovat vedení podniku i jeho zaměstnance a určit, jestli se podnik neodchyluje od vytyčeného směru. [12 s. 26] Poslání by nemělo být příliš stručné, ani příliš obsáhlé – firma by měla být schopna svoji misi rozpracovat do konkrétních, splnitelných cílů. [12 s. 28] Často se objevují formulace typu být vedoucí firmou, být vyhledávaným zaměstnavatelem, vytvářet co největší hodnotu pro akcionáře, podílet se na rozvoji české společnosti atd. [12 s. 27]

Valná většina z dotazovaných MSP v libereckém regionu své **poslání a vizi nedefinuje** – mylně se domnívají, že tyto pojmy jsou určeny velkým podnikům a neziskovým organizacím, a tak je nepovažují za důležité. V zásadě se shodují na tom, že jim jde v první řadě o to **přežít a vydělat peníze**, čemuž je všechno ostatní (společenská odpovědnost atd.) podřízeno. Shodnou se také na tom, že je důležité, aby byl zákazník spokojen a opakovaně se do podniku vracel.

Avšak správně definované poslání pomáhá k efektivnímu prosazování strategie. Poslání nemusí být autoritářsky stanoveno – naopak je vhodné, když se na jeho definici podílí co nejvíce pracovníků podniku. [12 s. 148]

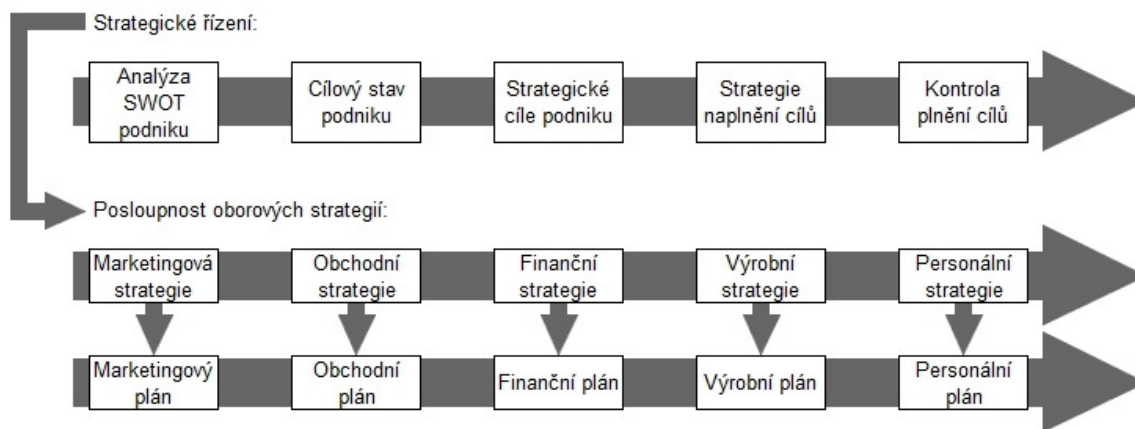
Přímou vazbu na poslání pak mají podnikové **cíle**, které s ním nemohou být v rozporu. Cíle jsou stejně jako poslání motivujícím prvkem, protože vyzývají k aktivitě. Pro úspěšnost podniku a jeho strategií je nezbytné, aby vytyčené cíle byly specifické (v čase, kvalitě a množství), měřitelné (vyjádřené v měřitelných jednotkách, aby se dala vyhodnotit úspěšnost jejich plnění), akceptované (přijímané vedením i pracovníky), reálné (dosažitelné s ohledem na možnosti podniku a kapacitu trhu) a termínované (s možností sledování jejich postupného plnění). [13 s. 84]

MSP v odvětví kovovýroby na Liberecku zajímají téměř bez výhrady **cíle v ziskovém sektoru**. Zisk mívá dominantní postavení, protože jeho dosažení je pro pokračující existenci a rozvoj podniku nezbytné. Vedle požadované úrovně zisku v určitém období se podniky zpravidla soustředí na udržení a růst prodejního obrátu, tržního podílu, množství prodaného zboží a zákaznické základny. [14 s. 26]

Na otázku, kam podnik směřuje, respektive čeho chce dosáhnout, odpovídá jeho dlouhodobý cíl. [12 s. 17] Oproti tomu **strategie** definuje způsob, jak se tam podnik dostane – na rozdíl od plánu se zpravidla nejedná o psaný dokument, ale o směr, kterým se organizace ubírá. [12 s. 19] Pokud nemá podnik formulovanou strategii, nemůže dlouhodobě dosahovat svých cílů. [12 s. 21] Nabízí se analogie s dopravou – cestovatel ví, že se nachází v Praze a že se chce dostat do Londýna – zná tedy svůj cíl. Má k dispozici celou řadu možností, jak se tam dopravit – může volit různé trasy a různé dopravní prostředky – velké množství variant, strategií. Stejně tak podnik, který si klade za cíl dosáhnout určité výše zisku, má k dispozici množství metod, jak tohoto cíle dosáhnout – zvýšit tržby, snížit náklady atd. Volba těchto metod je úkolem strategického řízení. [12 s. 29] Strategie ovlivňuje dlouhodobé směřování organizace, jejím účelem je vytvářet příležitosti a dosáhnout výhody pro podnik. [12 s. 21] Účelem je dospět ke koordinaci veškerých aktivit veškerých složek podniku, kterým jsou strategie a strategické cíle nadřazené. Strategie MSP má zpravidla maximální horizont 5 let. Protože se u MSP předpokládá schopnost flexibilních změn v závislosti na vývoji okolností, není delší časový horizont nutný. Protože je v MSP vlastnictví podniku často spojeno s řízením (i v podniku

Jiří Hujer je vlastník podniku zároveň jeho manažerem, který je odpovědný za plnění cílů, a kontrolním orgánem), není třeba rozdělovat strategie na vlastnické (zpravidla finanční požadavky, požadavky na tržní postavení a tržní hodnotu podniku atd.) a manažerské (konkrétní strategické plány k naplnění cílů vlastníků). [2 s. 82]

Zatímco v 90. letech 20. století převyšovala poptávka nabídku, v současnosti je situace opačná a vzniká nadprodukt. Proto se základem strategického plánování v podniku stala marketingová a obchodní strategie. [2 s. 88] Častou chybou je rozhodování výrobního oddělení o činnosti celého podniku, po kterém následuje snaha prodat již vyrobenou produkci. Tato koncepce skutečně platila v 90. letech, kdy byl odbyt mnohdy jednodušší než výroba. [2 s. 86] Dnes je však zapotřebí v první řadě brát v potaz informace z trhu – to znamená KDE, za jakou CENU, v jaké KVALITĚ, jakou distribuční CESTOU a jakými KOMUNIKAČNÍMI prostředky se bude výrobek nabízet. Marketingový a obchodní plán jsou pak zdrojem pro další – finanční, výrobní a personální – strategické plánování. [2 s. 88]



Obr. 3 – Strategické řízení a posloupnost oborových strategií

Zdroj: [2 s. 84 – upraveno]

Menší podniky nedisponují specialisty a nemohou přidělit větší množství zdrojů do marketingových aktivit. Některé strategie mohou být sloučeny – v případě MSP bývá **sloučena právě marketingová a obchodní strategie**, je vytvořen marketingový a obchodní plán a marketingově-obchodní oddělení. Marketingová a obchodní strategie je v MSP tvořena marketingovou a obchodní politikou a marketingovým a obchodním plánem. [2 s. 85]

Finanční strategii tvoří v MSP finanční politika, finanční plán (rozvaha, výsledovka, výkaz cash flow) a rozpočet. [2 s. 85] **Výrobní strategie** je v MSP tvořena výrobní politikou a plánem výroby. [2 s. 86] **Personální strategie** je tvořena personální politikou a personálním plánem, v MSP jde zpravidla o plán motivační. [2 s. 88]

Jsou to zpravidla menší zakázkové výroby, kde je kladen **důraz na každodenní operativní řízení** v duchu „uvidíme, co bude zítra“. Důvodem bývají obtíže se získáváním zakázek a následným inkasem pohledávek. V takovýchto podnicích je pak **strategie vnímána jako něco zbytečného**. [12 s. 19] Firma Jiří Hujer není výjimkou. Pokud se firma koncentruje na krátkodobé problémy, může se dostavit rozmach, ale ten je opět pouze krátkodobý. [12 s. 30] Je patrná koncentrace na maximalizaci krátkodobého zisku a minimalizaci nákladů na údržbu, rozvoj zákaznických služeb, vzdělávání pracovníků či výzkum a vývoj. [13 s. 8] Na druhou stranu se ale úplné zanedbání operativního řízení a koncentrace na budoucnost také nemusí vyplatit. [12 s. 30] Podnikům budoucnost přináší příliš mnoho proměnných a nejistot. Zpravidla vycházejí z představy, že budoucnost nemohou žádným způsobem ovlivnit, a tak se nechávají ovlivnit budoucností. Tomu se může podnik vyhnout vypracováním scénářů – variant, které mohou v budoucnu nastat – čímž se připraví na odlišné možnosti budoucího vývoje. [12 s. 151] Příprava na možné varianty vývoje a jejich hodnocení vyžaduje důkladné shromažďování informací. Malé podniky ale ve srovnání s velkými sbírají mnohem méně dat o podnikatelském prostředí, jehož jsou součástí. Tato data jsou navíc sbírána nepravidelně na základě konkrétního podnětu a zpravidla slouží pouze k jednorázovým účelům. [15 s. 5]

2 Firma Jiří Hujer

Historie firmy byla nastíněna v kapitole 1.3 (viz str. 18). V této kapitole bude analyzována její současná situace.

2.1 Právní forma

Miloslav Hujer podnikal na základě živnostenského oprávnění (dále jako živnostník). V roce 2009 zemřel a zbylí rodinní příslušníci se jednomyslně rozhodli v činnosti pokračovat. Zaměstnanci ve věku od 57 do 60 let by totiž jen velmi těžko uspěli na oslabeném trhu práce. Hlavním úkolem podniku se tak stalo tvořit dostatečné prostředky k tomu, aby se všichni jeho zaměstnanci dostali do řádného starobního důchodu. Protože se vybraný nástupce, vnuk Jiří Hujer, rozhodl podnikat také sám, byly jedinými právními formami, které přicházely v úvahu při převzetí živnosti, podnikání jako živnostník nebo založení společnosti s ručením omezeným.

Bylo provedeno následující porovnání rozhodujících kritérií obou právních forem:

Způsob a rozsah ručení

Na způsobu ručení a jeho rozsahu závisí riziko podnikatele. Živnostník ručí za závazky firmy celým svým (i osobním) majetkem. V s. r. o. ručí podnikatel pouze do výše svého nesplaceného majetkového vkladu.

V tomto případě by byla vhodnější forma s. r. o. Ale vzhledem k tomu, že se nový majitel v budoucnu chtěl pouštět pouze do takových rizik, která budou vždy kryta hodnotou majetku firmy a nikoli jeho osobním majetkem, nebyla tato varianta preferována.

Nároky na počáteční kapitál

Počáteční kapitál u živnostníka není ze zákona definován. U s. r. o. činí základní kapitál minimálně 200 tis. Kč. Protože byl nový majitel jediným zakladatelem, musel by ho celý splatit ještě před zápisem do obchodního rejstříku.

Peněžitý a nepeněžitý majetek firmy, který nový majitel zdědil, nedosahoval hodnoty 200 tis. Kč a proto pro něj byla v tomto bodě výhodnější varianta podnikání jako živnostník.

Administrativní náročnost a výdaje spojené se založením podniku

Legislativní podmínky předepsané pro oba způsoby podnikání nový majitel beze zbytku splňoval.

Podnikání v oblasti kovovýroby je živností ohlašovací – volnou a jediným jednorázovým výdajem je úhrada výpisu ze živnostenského rejstříku (1 tis. Kč), který živnostník obdrží v poměrně krátké době.

Před zahájením činnosti s. r. o. je nezbytné vyhotovit zakladatelskou listinu formou notářského zápisu (2–3 tis. Kč) a stanovy. Dalším nezbytným právním krokem je získání živnostenského oprávnění (1 tis. Kč) a následná registrace společnosti do obchodního rejstříku u rejstříkového soudu (5 tis. Kč), která však může trvat i půl roku.

Veškeré další registrace u státních institucí (finanční úřad, okresní správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny, ...) jsou stejné u obou právních forem.

Živnostník nezapsaný do obchodního rejstříku je povinen vést účetní evidenci pouze pro daňové účely. Oproti tomu s. r. o. musí vést účetnictví.

V tomto bodě byla opět výhodnější varianta podnikání jako živnostník, protože je levnější a hlavně méně administrativně náročná.

Daňové zatížení

Živnostník odvádí ze zisku daň z příjmu ve výši 15 %. Forma s. r. o. jako právnická osoba odvádí 19 % (následně 15 % v případě výběru zisku společníkem). Kromě daně z příjmu však živnostník odvádí také velké částky na sociální a zdravotní pojištění na rozdíl od společníka v s. r. o., který odvádí částky pouze minimální. Ve výsledku tak v tomto případě vycházely obě varianty podobně.

Podnikatel je povinen platit daň z přidané hodnoty tehdy, jestliže uskutečňuje ekonomickou činnost a jeho obrat za 12 předcházejících měsíců přesáhne částku 1 milion Kč. Tato podmínka platí pro právnické i fyzické osoby – obě varianty jsou tak opět na stejné úrovni. Přestože firma této částky dlouhodobě nedosahuje, je dobrovolným plátcem DPH. Většina jejích odběratelů to vyžaduje, protože jsou rovněž plátcí DPH.

Konečné rozhodnutí

Z výše uvedené analýzy vyplynulo, že dosavadní formu podnikání na základě živnostenského oprávnění nebylo třeba transformovat, protože plně vyhovovala potřebám a preferencím nového majitele. Ve výsledku byla živnost převedena na zakladatelova vnuka Jiřího Hujera a v souvislosti s tím došlo i ke změně názvu podniku. K žádným dalším velkým změnám nedošlo.

Pokračování v živnosti nevyžadovalo žádná zvláštní povolení, pouze ohlášení pokračování v živnosti dotčeným státním (živnostenský úřad, městský úřad, krajská hygienická stanice) a dalším institucím (ČSOB, VZP, Vojenská ZP, O2, ČEZ). V tomto případě byly platné i předepsané kolaudace, revizní kontroly elektrických zařízení, rozbor vody, výsledek kontroly hluku, zařazení provozovny do kategorií a nebylo třeba znovu uzavírat smlouvu o poskytování závodní preventivní péče. Změnu vyžadovaly pouze označení provozovny, razítka a údaje v technických průkazech referentských vozidel.

Ve stejném znění byly převzaty všechny interní firemní předpisy – o poskytování ochranných osobních pomůcek, o hospodaření s odpady, o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a postupu při odstraňování poruch na referentském vozidle.

2.2 Organizace

Majitel svou firmu reprezentuje, jedná s úřady, deleguje pravomoci a odpovědnosti, proškoluje zaměstnance v oblasti bezpečnosti práce, provádí kontrolní činnost, má rozhodující slovo při řešení administrativních i technických problémů a v případě nutnosti se podílí na výrobě.

Všichni zaměstnanci mají kromě výrobní činnosti ve své pracovní náplni i další potřebné úkony. Majitelův zástupce pro technické záležitosti jedná s odběrateli a dodavateli,

posuzuje poptávky dle možností firmy, provádí kalkulace a na jejich základě cenové nabídky a zajišťuje přepravu referentským vozidlem. Zástupce pro administrativní záležitosti rozděluje práci, provádí fakturaci, vede knihu jízd, evidenci skladu a vykonává další logistické činnosti. Další pracovník má na starosti úklid provozovny a jejího okolí a údržbu referentských vozidel. Poslední zaměstnanec vede daňovou evidenci a zaměstnaneckou agendu.

Jako živnostník musí majitel ve firmě vykonávat některé personální činnosti. Patří mezi ně především péče o pracovníky. Řeší otázky pracovní doby, pracovního režimu a pracovního prostředí. Nedílnou součástí je i zdravotní péče o pracovníky. Zaměstnanci docházejí na pravidelné (1x za 3 roky) preventivní zdravotní prohlídky. Jeden ze zaměstnanců prošel předepsaným školením první pomoci u Českého červeného kříže a postup poskytování první pomoci je také vyvěšen v provozovně. Zde je umístěna i lékárnička, jejíž obsah je pravidelně kontrolován a doplňován.

Pracovníkům jsou poskytovány podle interního předpisu ochranné osobní pomůcky (pracovní oděv, pracovní obuv, rukavice) a hygienické potřeby (mýdlo, mycí pasta, ochranné masti, toaletní papír a prací prostředky). K dispozici je jim kuchyňka s odpočívárnou a umývárna s WC.

Velmi závažnou oblastí je bezpečnost a ochrana pracovníků při práci. Zaměstnanci jsou pravidelně (1x za 3 roky) proškolení. Je důsledně dodržována manipulační váha břemen nebo používání ochranných brýlí u některých pracovních operací. Velká pozornost je věnována perfektnímu úklidu pracoviště, aby nedocházelo ke zbytečným pracovním úrazům. Ze stejného důvodu se provádí kontrola elektroinstalace jednotlivých strojů a zakrytí jejich pohyblivých částí. V současné době dochází k výměně starých nevyhovujících pracovních židlí za ergonomické.

Hodnocení pracovníků probíhá ústně 1x za měsíc při pravidelné společné poradě, kde jsou konzultovány i případné stížnosti zaměstnanců.

Mzdy zaměstnanců jsou měsíční s termínem výplaty 15. kalendářní den v měsíci. Přesčasy nejsou propláceny, ale vybírány formou náhradního volna dle dohody.

Ve firmě se dbá na důsledné dodržování všech zákonů a předpisů týkajících se zaměstnanců, především Zákoníku práce.

2.3 Výrobní program

Hlavní náplní činnosti firmy jsou **kovovýroba a drobné nástrojařské práce**. Podstatou podnikání zůstaly i po změně ve vedení původní výrobky, služby, technologie, pracovní postupy a organizace práce. Firma zpracovává pásovou ocel a jako jedna z mála firem stejného typu i pásovou mosaz. Do jejího výrobního programu patří stříh různých drobných kovodílů podle požadavků zákazníka a jejich následné ohýbání, vrtání a závitování. Stejně operace firma provádí na dodaných komponentech.

Hlavními prioritami firmy vedle důsledného dodržování dohodnutých termínů a požadované kvality jsou:

- ❑ udržení současných zakázek u stálých odběratelů a získávání nových
- ❑ zlepšování pracovních postupů vedoucí ke snižování cen výrobků a tím k lepší konkurenční pozici
- ❑ v případě potřeby přijímání i méně efektivních zakázek
- ❑ hledání levnějších a flexibilnějších dodavatelů

Firma Jiří Hujer je **zacílena pouze na jeden segment**. Taková specializace produkce má své výhody i nevýhody. Na jedné straně umožňuje dokonalé pochopení přání a potřeb zákazníků, vznik provozních úspor a snížení nákladů na distribuci a propagaci. Na straně druhé však představuje vysoké riziko například při úpadku vybraného odvětví trhu.
[2 s. 36]

V kovovýrobě nelze vyrábět daný výrobek odlišně od konkurence. Produkt se vždy vyrobí na základě přesné technické dokumentace dodané zákazníkem, která musí být bezpodmínečně dodržena (druh materiálu, jeho síla a šířka, rozměry polotovaru, jeho povrchová úprava, velikost závitů, ...). Firma v současnosti nabízí svým zákazníkům 21 více či méně složitých produktů. Mezi produkty, které firma vyrábí pravidelně již mnoho let, patří různé komponenty pro elektrotechnický průmysl, především do bytových i průmyslových osvětlovacích těles. Nejvýznamnější z nich jsou kontakty z pásové mosazi

pro výrobu žárovkových objímek a držáky těchto objímek z pásové oceli. V poslední době se objevují stále častěji drobné zakázky i pro automobilový průmysl a silniční značení. Svou roli při získávání zakázek hraje zejména rychlost výroby nástrojů a následně i požadovaných dílů.

I když firma není schopna získat výsadní postavení prostřednictvím produktů, odlišuje se od konkurence poskytovanými službami, především dopravou zboží vlastními užitkovými vozy až k zákazníkovi. Na rozdíl od mnoha ostatních je firma Jiří Hujer schopna sama navrhnout a sestavit výrobní nástroj a po jeho opotřebení jej opakovaně rekonstruovat. Konkurence musí zpravidla oslovit firmu, která se na výrobu těchto nástrojů specializuje.

Firma dokáže velmi efektivně využít zpracovávaný materiál – zmetkovitost je v podniku prakticky nulová.

Protože firma nevyrábí žádné finální produkty, nenavrhuje zatím vlastní nové výrobky. Pokud ji však osloví stávající či nový zákazník, je schopna vyrobit v rámci svých technologických možností cokoli.

Firma vlastní mnoho strojů a zařízení, především výstředníkových lisů (excentrů) několika typů, z nichž ten nejsilnější působí na polotovar silou 25 tun. Dalšími používanými stroji jsou univerzální závitořezy, rozbrušovačky na dělení kovových i nekovových materiálů, soustruhy a frézky a dříve velmi používané nožní lisy slangově nazývané kopačky. Nejstarší běžně používané stroje pocházejí z roku 1952 (nejstarší funkční stroj však pochází z počátku 20. století – soustruh je dědictvím po praprarodiči současného majitele). Díky těmto strojům má firma množství drobných zakázek, protože se na nich dají provádět operace, které nové stroje plně digitalizace, čidel a zábran nedokáží. Zákazníci se vracejí nejen díky nim. Pracovníci firmy jsou fundovaní, rychlí, precizní, vstřícní a ochotní. Často musejí dohánět zpoždění způsobené dodavateli ve svém volnu. Ve svých profesích pracují desítky let a své znalosti dokáží ve firmě zúročit.

2.4 Zaměstnanecká politika

Při definování strategie je důležité, aby všichni lidé ve firmě sdíleli společné hodnoty, aby souhlasili s vytyčeným cílem a ochotně přispívali k jeho naplnění. [12 s. 24] Podnik je

tým – pokud má úspěch, mají úspěch i všichni jeho členové, pokud neuspěje, prohru nesou všichni společně. Je proto nutné klást důraz na to, že každá práce v podniku je důležitá, že každý pracovník musí přijmout odpovědnost za problémy a jejich řešení. [12 s. 22] V MSP zpravidla dochází k přímému kontaktu zaměstnanců s vedením podniku. To přináší důvěrnější vztahy (poznání osobních problémů pracovníků) a ztrátu anonymity v rámci malých pracovních skupin. Pracovníci jsou ochotní vyměnit vyšší příjmy a pohodlné pracovní prostředí za flexibilitu v zaměstnání, pocit důležitosti a uspokojení z práce. Dochází k využití myšlenkového potenciálu pracovníků, kteří ochotněji předkládají své nápady a připomínky. Řízení je kvalitnější, rychlejší a méně nákladné. [16] U **rodinných podniků** jako je firma Jiří Hujer toto platí dvojnásob. Všichni pracovníci jsou zde rodinnými příslušníky majitele. Jeho nedůvěra k externím pracovníkům je dána špatnými zkušenostmi.

Prostřednictvím lisů, závitořezů a jiných zařízení se upravují polotovary, které musí mít při opracování správnou orientaci. Polotovar se dá do stroje založit pouze jedním směrem – toho je docíleno tím, že se založí do vodicí drážky, která má odpovídající tvar.

Majitel firmy se domníval, že se s takovým opatřením nedá nic pokazit. Jeden z nově zaměstnaných pracovníků to přesto dokázal. Vkládal kusy do stroje správným směrem, protože jinak to ani jeho konstrukce nedovoluje. Chtěl si ale ulehčit práci a namísto jednoho kusu vkládal do drážky dva kusy na sebe. To samozřejmě vedlo k tomu, že ani jeden ze dvou kusů nebyl opracovaný správně. Pouhým okem ovšem nebylo možné tuto chybu zjistit a to nakonec vedlo k reklamaci, kdy se dodané kusy musely vracet přes půl Evropy od italského výrobce svítidel.

Ovládací prvky spouštějící činnost lisů jsou zabezpečeny tak, aby nemohlo dojít k úrazu (síla 25 tun je schopna hladce oddělit ruku). Spouštěcí tlačítka jsou zapuštěná, a tak nemůže dojít k náhodnému spuštění stroje zavaděním o tlačítko. Ovládací prvky jsou zdvojené. Ke spuštění činnosti stroje je zapotřebí stisknout dvě tlačítka současně za použití obou rukou. Nemůže se tak stát, že by měl pracovník ruku v pracovním prostoru v době, kdy dojde ke spuštění lisu. Někteří pracovníci si ale snažili ulehčit práci tím, že jedno z tlačítek zablokovali ve stisknuté poloze, a ke spuštění lisu tak byla zapotřebí jenom jedna ruka. Práce se sice usnadnila a zrychlila, ale zároveň se zvýšilo riziko těžkého úrazu. Těžký úraz ve svém podniku majitel nehodlal riskovat.

Tato a mnohá další pochybení zaměstnanců ho dovedla k tomu, že se naučil spoléhat pouze na sebe a na svou rodinu. Na jedné straně má toto řešení množství výhod – rodinní příslušníci jsou ochotni pracovat ve zhoršených podmínkách a je s nimi snadnější domluva. Značnou nevýhodou je, že rodinných příslušníků schopných práce ubývá – svou roli sehrála smrt, stárnutí, odchod do důchodu i špatný zdravotní stav. Zaměstnání pracovníků, kteří nejsou rodinnými příslušníky, by mohlo do podniku přinést nové dovednosti – podnik by pak mohl nabízet například zámečnické služby, které nejsou součástí jeho stávajícího výrobního programu, a vylepšit tak svoje konkurenční postavení.

Při nárazové zakázce vyžadující dodatečnou pracovní sílu by bylo vhodné najmout externí pracovníky, ale jejich zaškolení by trvalo příliš dlouho (staré stroje, vlastní úpravy na nich). Výsledný efekt rozšířené pracovní síly by tak byl nulový (čas, kdy by mohli stávající zaměstnanci pracovat, by museli věnovat novým pracovníkům a jejich dotazům). Nárazová výroba navíc často probíhá v improvizovaných podmínkách, které jsou rodinní příslušníci ochotni přetpět, ale externím pracovníkům se nezamlouvají (pracovní víkendy, večery, nepohodlné a špinavé pracoviště, ...).

2.5 Analýza prostředí

Z vlivů prostředí jsou nejmarkantnější **ekonomické vlivy**. Je to především cenová nestabilita. V případě firmy Jiří Hujer tvoří cena materiálu podstatný podíl výrobních nákladů. Obzvláště v případě pásové oceli a mosazi dochází v posledních letech k častému (i několikrát během roku) a výraznému zvyšování cen. Také se neustále mění množství podmínek, které s těmi cenovými velmi úzce souvisí. Ještě nedávno si firma mohla objednat jako minimální množství jednoho druhu pásové mosazi při zvýhodněné ceně 200 kg, v současné době je to už 400 kg. Pro firmu je to množství, které zpracuje během 3 let a celou tu dobu má v tomto materiálu zadržované finanční prostředky. Při objednávce není možné se spojit s jiným odběratelem, protože každý odebírá materiál o jiné šířce a síle. Díky této cenové nestabilitě nemůže firma často fundovaně odpovídat na cenové poptávky, protože budoucí ceny jí dodavatelé nemohou a často ani nechťejí sdělit. Nemůže proto uzavírat ani dlouhodobé smlouvy se spolehlivými dodavateli. Dodavatelé by se měli přizpůsobovat individuálním potřebám odběratele, vztahy by měly být těsnější, ale místo

toho jednají z pozice síly, protože jsou to pouze větší firmy, které uskutečňují rozhodující podíl nákupů.

Výrobní **technologie** v oboru se výrazně nemění. Existují sice moderní, velmi drahé elektronicky řízené stroje, ale podstata samotného nástroje, který opracovává materiál, zůstává stejná. Stejně zůstávají i materiály a jejich normy. Moderní stroje značně urychlí a zefektivní výrobu, ale jejich nákup nemá pro malé výrobce smysl – tyto stroje musí výrobky produkovat ve dvou směnách, aby se zajistila jejich návratnost a takové velké vyrobené množství je pro drobné výrobce neprodejné. Technologická inovace může nastat u výsledných produktů. V případě firmy Jiří Hujer jde o ukončení výroby klasických žárovek (respektive světelných zdrojů s horší než definovanou energetickou třídou) z nařízení Evropské komise. Tyto žárovky jsou nahrazovány zářivkami, úspornými, LED či halogenovými žárovkami, které mají odlišný druh objímky, než jaký se z kovodílů firmy doposud vyráběl. Odběratelé firmy Jiří Hujer ale o všech plánovaných inovacích s předstihem informují – dodávají nové nákresy a specifikace materiálu. Firma tak má čas se těmito změnám přizpůsobit, případně oznámit, že nemá na výrobu nových produktů prostředky. Často se stává, že pracovníci firmy navrhnou změnu v nákresu či doporučí jiný druh materiálu, než jaký zákazník požaduje – účelem bývá usnadnění výroby či snížení výsledné ceny pro odběratele (např. nahrazením příliš tvrdých a silných materiálů měkčími a slabšími). Tyto pozměňovací návrhy již několikrát firmě přinesly konkurenční výhodu a staly se něčím, co od ní zavedení odběratelé očekávají.

Dalším faktorem, který ovlivňuje činnost firmy, jsou **politické a právní vlivy**. Každoročně se mění stávající legislativní normy a vznikají nové, často nejednoznačné nebo nesrozumitelné. Jako příklad je možné uvést nařízení EU, kdy výrobky nesmí obsahovat tzv. nebezpečné látky jako je například šestimocný chrom. Firma materiál sama nevyrábí, ale zpracovává ho. Musela tedy oslovit své dodavatele, podle jejich odpovědí zpracovat předepsaná prohlášení, že její výrobky tuto nebezpečnou látku neobsahují, a přitom si nemůže být jistá, že tomu tak opravdu je. Stále se zvyšují náklady firmy na různá povinná školení, rozbor vody, rozbor hluku, opakované zařazování prací do kategorií (podle rizikovitosti, náročnosti atd.) apod.

2.6 Analýza odběratelů a dodavatelů

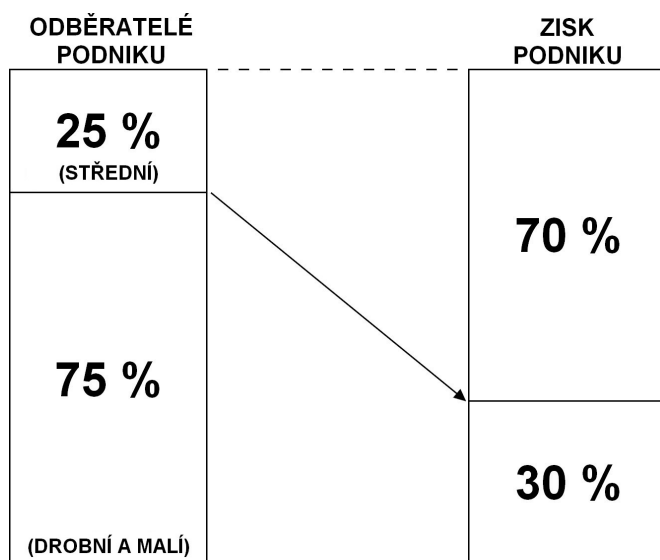
Strategie uplatňované firmou Jiří Hujer jsou nejvíce ovlivňovány partnerskými vztahy s odběrateli a dodavateli.

2.6.1 Odběratelé

Nejvýznamnějšími zákazníky firmy jsou drobné, malé a střední podniky na Liberecku, Jablonecku a v blízkém okolí – zejména výrobci osvětlovacích těles a dodavatelé velkých podniků jako je Škoda Auto.

Dané segmenty preferují především rychlost, nízkou cenu, kvalitu, pružnost při případných výrobních změnách a v neposlední řadě i vstřícné jednání. To vše jim je firma většinou na rozdíl od konkurence schopna poskytnout.

Podle Paretova principu tvoří drobné a malé firmy 75 % z celkového počtu zákazníků a jejich odběr 30 % jejího zisku (je jich více, ale odebírají nepravidelně zpravidla jednoduché výrobky v malém množství). Zbýlých 25 % tvoří střední firmy se 70 % zisku (je jich méně, ale jejich odběry jsou pravidelné a jedná se o složitější výrobky ve větším množství).



Obr. 4 – Vztah mezi velikostí odběratele a ziskem ve firmě Jiří Hujer

Zdroj: vlastní zpracování

Pro každý výrobek je třeba vytvořit nový nástroj – tento nástroj odběratel sice zaplatí, ale jeho výroba je značně časově náročná. Pokud zákazník jednorázově odebere malou sérii, je výroba nástroje z časového hlediska nerentabilní. Nástrojař totiž věnoval jeho výrobě stejné množství úsilí a času jako při výrobě nástroje, který bude sloužit pro výrobu velkých a opakovaných sérií. Atraktivnějším zákazníkem jsou tak pro firmu střední podniky, protože při velkém vyráběném množství je výroba plynulejší bez neustálé tvorby a výměn nástrojů.

Na základě požadavku odběratelů nebudou v této práci uváděna skutečná jména jejich podniků. Ta proto budou nahrazena písmeny řecké abecedy.

Tři největší odběratelé firmy jsou podniky Alfa, Beta a Gama.

ALFA S. R. O.

Nejstarším a stále nejdůležitějším odběratelem firmy Jiří Hujer je společnost Alfa s. r. o. Ta vznikla těsně po Sametové revoluci – zareagovala na nedostatek žárovkových objímek na trhu a v pronajatých prostorech začala vyrábět jejich jednotlivé komponenty. Ty dodávala větším společnostem – například tehdejšímu podniku Elektro-Praga.

Firma vzápětí vybudovala vlastní provozní objekt a spustila kompletní montáž keramických a polokeramických žárovkových objímek. Své produkty firma nabízí v distribučních sítích velkoobchodů a obchodů elektro jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Převážná část nabízené produkce je určena pro výrobu luxusních osvětlovacích těles. Významným zahraničním odběratelem jsou italscí výrobci lustrů.

Vedle objímek firma nabízí kabely, vypínače, kovové a skleněné komponenty a také servis a poradenství pro výrobce svítidel.

Poptávka firmy Alfa po dodavatelích kovových komponentů žárovkových objímek byla jedním z významných impulzů vedoucích k založení firmy Miloslav Hujer. Velcí dodavatelé firmu Alfa odmítali, protože její první zakázky byly příliš malé (šlo o malý podnik), a tak hledala partnera, který by jí byl velikostí bližší. O vznikající firmě Miloslav Hujer se dozvěděla prostřednictvím společných známých v oboru, a protože její pracovníci

měli z dob před Sametovou revolucí výborné reference, dohodly se obě firmy na spolupráci, která trvá dodnes.

Se vstupem do nového tisíciletí začaly firmě Alfa ubývat zakázky pro nekompletnost jejího sortimentu. Zákazníci totiž preferovali podniky, kde nakoupí veškeré související elektroprodukty na jednom místě. To také významně zasáhlo firmu Jiří Hujer. Firmě Alfa se podařilo tento negativní trend částečně zvrátit tím, že se přeorientovala i na obchod – v současné době nejenom vyrábí, ale také nakupuje produkty od subdodavatelů, a tak se její sortiment rozšířil. Spolupráce s firmou Jiří Hujer však i nadále klesá (viz Obr. 5 – str. 40).

BETA S. R. O.

Firma Beta s. r. o. se již 20 let zabývá výrobou stropních, nástěnných a závěsných svítidel pro exteriéry a interiéry. Ta se vyrábějí z různých druhů skla (ručně foukané, opálové) s ručně vyráběnými stínítky (skleněná, polykarbonátová) a s doplňky ze dřeva nebo kovu. Na rozdíl od podniku Alfa vyrábí i komponenty pro průmyslová osvětlovací tělesa.

Svoji produkci podnik distribuuje prostřednictvím specializovaných velkoobchodů svítidly, popřípadě velkoobchodů a maloobchodů s elektrotechnikou.

Firma Beta odebírala produkci firmy Alfa – kompletní porcelánové objímky – a hledala podnik, který by byl schopen vyrábět různé druhy kovových držáků těchto objímek. Podnik Alfa doporučil na základě vlastních dobrých zkušeností firmu Miloslav Hujer a v roce 1992 byla úspěšně zahájena spolupráce. Po mnoha letech však firma Beta bez uvedení důvodu začala odběry kovových držáků postupně omezovat. Na četné dotazy a urgencye reagovala pouze tím, že čínský dodavatel je levnější. Na základě zdlouhavých jednání pak Beta odebírala zboží pouze z toho důvodu, aby byl zpracován zbývající materiál, do kterého firma Miloslav Hujer vložila nemalé prostředky (viz Obr. 5 – roky 2009 a 2010 – str. 40).

Po dvou letech bez jakéhokoli kontaktu se v roce 2013 firma Beta ozvala s drobnou zakázkou. Ta by znamenala pro firmu Jiří Hujer nutnost nakoupit materiál ve velmi malém množství – v takovém, které dodavatelé nenabízejí, a pokud ano, tak za mnohem vyšší cenu než při velkém odběru. Po předchozích špatných zkušenostech byla tato zakázka

odmítnuta – k nelibosti firmy Beta. Projevil se zde jeden z nešvarů v chování velkých firem vůči svým malým dodavatelům. Velké firmy se často chovají tak, jako by kromě nich nikdo neexistoval a jako by malým podnikům dělaly službu.

GAMA S. R. O.

Firma Gama s. r. o. je ryze český střední podnik (zaměstnává kolem 125 lidí, jeho roční obrát je 4 mil. €) bez zahraničního kapitálu, který má nepřerušenou 135letou tradici. Firma začínala výrobou uměleckého a užitkového porcelánu – čalounických knoflíků, figurek apod. Dnes se však řadí k předním výrobcům technické a slévárenské keramiky.

Sortiment firmy se skládá ze tří typů výrobků:

- a) slévárenská keramika
- b) topná keramika
- c) technický porcelán

Hlavním pilířem sortimentu je v současné době skupina a) – keramické filtry pro filtraci tavenin železných a neželezných kovů. Do skupiny b) spadají keramické topné elementy – bojlerové válečky, nosiče topných spirál, trubky atd.

Tradičním a stále důležitým produktem je skupina c) – sem spadá široký sortiment výrobků z technického porcelánu, které jsou určeny pro použití v elektrotechnickém průmyslu. Patří sem jak polotovary (různé druhy objímek, svorky, pojistkové patrony), tak finální výrobky (stěnová a stropní keramická svítidla, pojistkové spodky, ochranné svorkovnice). Výrobky z technického porcelánu patří mezi největší exportní artikly společnosti – firma je proexportně orientována, za hranicemi České republiky (EU, Rusko, USA, Austrálie) končí více než 75 % její produkce.

Skupina c) je zároveň nejdůležitější pro firmu Jiří Hujer. Firma Gama disponuje vlastním konstrukčním oddělením a nástrojárnou. Přesto nakupuje jednotlivé komponenty od externích, zpravidla drobných, dodavatelů. V roce 2006 zrušila firma Alfa výrobu jednoho druhu žárovkové objímky (viz Obr. 5 – rok 2006 – str. 40), pro který firma Miloslav Hujer vyráběla mosazné komponenty. Na skladě tak firmě zůstala značná zásoba pásové mosazi. Oslovila proto firmu Gama, která vyráběla žárovkové objímky podobného typu, a po

dohodě v roce 2008 pro ni začala vyrábět mosazné komponenty. Spolupráce se zprvu rozrostla o další produkty, ale vzápětí začalo zakázek ubývat. Důvodem byla, stejně jako v případě firmy Beta, nižší cena čínského dodavatele. Na rozdíl od firmy Beta ale spolupráce pokračuje, i když jen v omezené míře. Firma Gama stále zadává nárazové zakázky.

V případě drobných a malých odběratelů si firma nevede podrobnou statistiku, a tak není k dispozici ani grafické zobrazení jejich jednotlivých odběrů (jejich odběry jsou však zahrnuty v údajích v Obr. 6 – viz str. 40). Tato statistika by neměla žádnou vypovídací hodnotu – jedná se totiž téměř výhradně o neopakované nákupy – malé série či kusové zakázky.

Mezi malé série produktů, které firma vyráběla, patří například:

- ❑ nástroje pro výrobu odznaků a medailí
- ❑ spony pro výrobu vložek do rakví
- ❑ kovové rámečky pro štrasové a korálkové kabelky
- ❑ trubky pro topidla
- ❑ kolínka pro chladicí zařízení forem na plastové autodíly
- ❑ držáky kabelů
- ❑ úprava mosazných trubek na repasování starých lustrů
- ❑ drážky na šroubech
- ❑ nerezová kolínka pro výrobu plastových oken
- ❑ nerezové těmeny na retro pивní lahve
- ❑ vrtání děr do kol dopravníků
- ❑ upínací svorky pro kancelářské desky

Přestože je jednou z nejvýznamnějších slabých stránek podniku skutečnost, že nenabízí zámečnické práce, dokáží si jeho zaměstnanci poradit i s kusovými, často velmi specializovanými zakázkami – například:

- ❑ náhradní díly pro bezhlučná dmychadla pohánějící kostelní varhany
- ❑ díly pro rekonstrukci mazačky stroje na potahování luxusních papírových etuí
- ❑ rám pro iluzionistickou brašnu

Hlavním zaměřením podniku je kovovýroba – přesto několikrát obdržel zakázku na výrobu nekovových produktů, kterou se mu podařilo úspěšně splnit:

- ❑ řezání gumových těsnění
- ❑ výroba fibrových kotoučových kartáčů na leštění kovů a dřeva

DELTA S. R. O.

Jedním z pro firmu významnějších malých odběratelů je firma Delta s. r. o. Působí na trhu 20 let a zabývá se kompletací dodávek širokého spektra kovových produktů podle požadavků zákazníků.

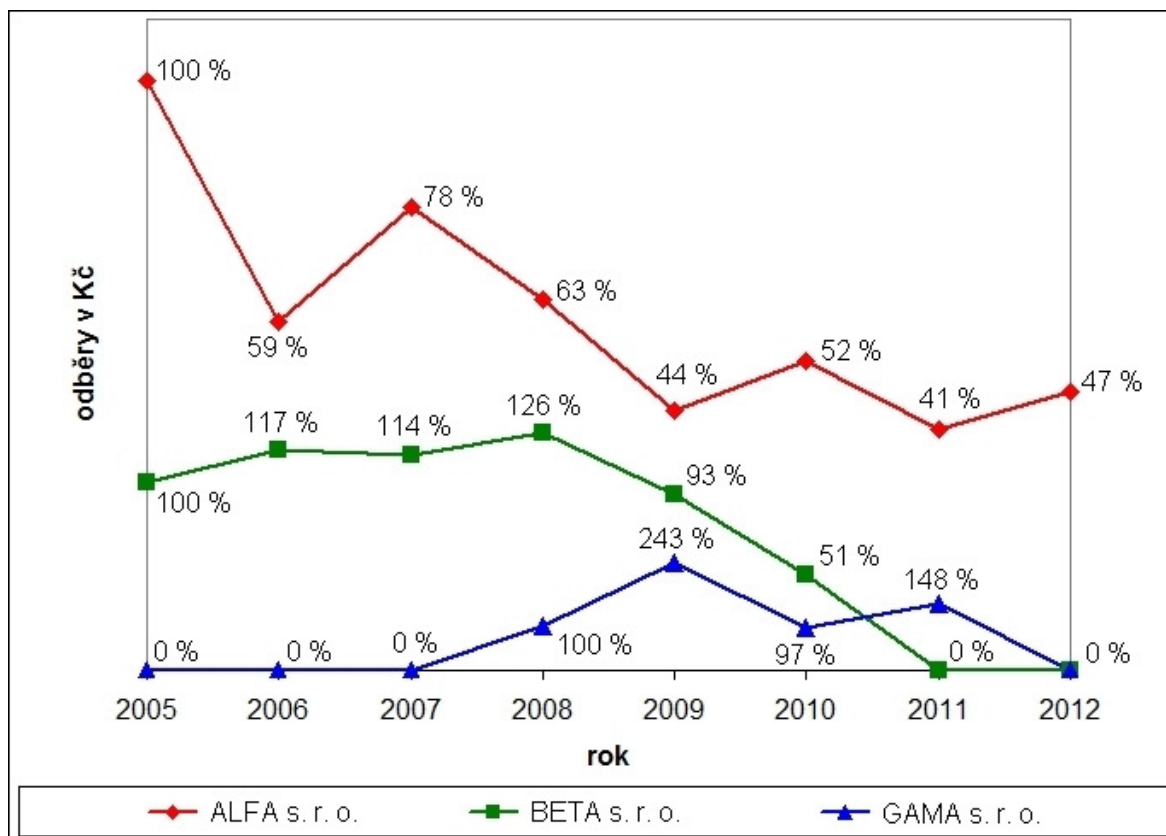
Sortiment podniku zahrnuje zábradlí, schodiště (požární, točitá), brány, branky, dveře, ploty či ocelové konstrukce z oceli či nerez. Dále podnik zajišťuje různé povrchové úpravy (lakování, nátěr, žárové zinkování, práškové lakování, pískování).

Firma Delta začala v roce 2008 oslovovat menší podniky v libereckém regionu se zakázkou na výrobu držáků dopravních značek a silničních zrcadel pro Spolkovou republiku Německo. Pro většinu podniků byla ale tato zakázka nad jejich síly. Jedna z oslovených firem na základě vlastní zkušenosti doporučila firmu Jiří Hujer, která nakonec zakázku získala.

Na rozdíl od ostatních drobných a malých odběratelů firmy Jiří Hujer nejsou zakázky firmy Delta jednorázové. Přesto jsou nepravidelné a kolísavé – jednotlivé nákupy od sebe často dělí i více než rok.

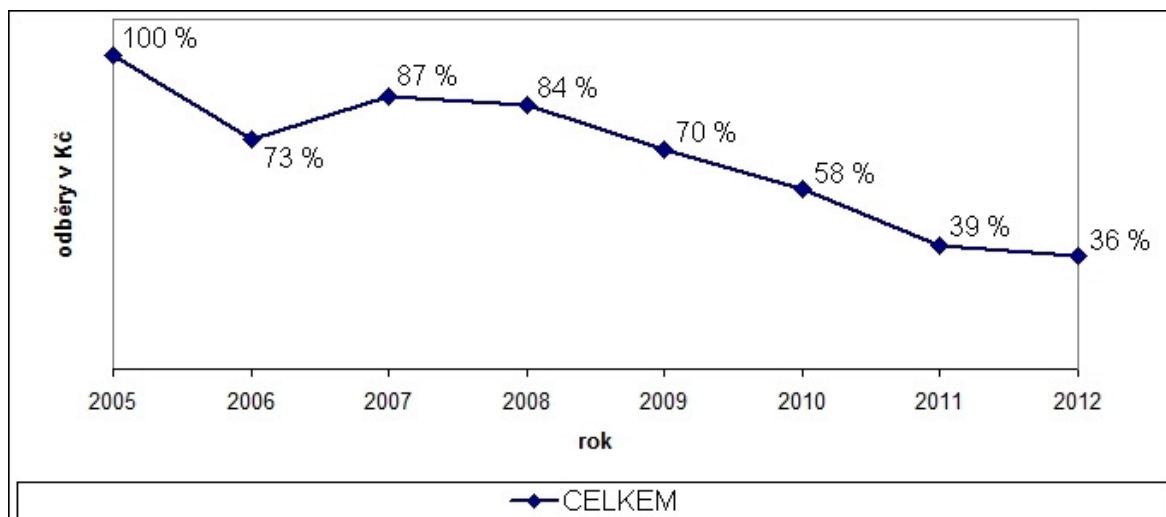
Vývoj odběrů ve firmě JIŘÍ HUJER

Příjmy jsou ve firmě často označovány jako odběry v Kč. Obr. 5 a 6 znázorňují vývoj odběrů, které učinili odběratelé v letech 2005 až 2012.



Obr. 5 – Vývoj odběrů 3 největších odběratelů v Kč ve firmě Jiří Hujer

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 6 – Vývoj celkových odběrů v Kč ve firmě Jiří Hujer

Zdroj: vlastní zpracování

Z obou grafů je patrný jasný negativní trend v průběhu zkoumaných let. Údaje získané za první měsíce roku 2013 pokračující úpadek firmy potvrzují.

2.6.2 Dodavatelé

Firma Jiří Hujer nakupuje nepravidelně pásovou ocel a mosaz v různých šířkách a síle, povrchovou úpravu niklem a zinkochromátem, výrobní prostředky jako jsou závitníky, pilky apod., mazadla, odmašťovadla, emulzní oleje a pohonné hmoty. V případě potřeby nakupuje drobné nástroje, jako jsou stolní vrtačky, ruční brusky, závitové hlavičky apod. Jedenkrát ročně nakupuje hygienické, mycí a ochranné prostředky, pracovní oděvy a obuv a kancelářské potřeby.

Firma v současné době využívá služeb 2 dodavatelů hutního materiálu a 2 dodavatelů povrchové úpravy.

V okruhu 200 km od provozovny firmy neexistují jiní dodavatelé hutního materiálu, kteří by dodávali menší množství než 600 kg za pro podnik přijatelnou cenu. Tito dodavatelé sice nabízejí dopravu svého zboží až k zákazníkovi, ale cena za tuto službu je pro firmu nepřijatelná. Zajišťuje si tak dopravu tohoto materiálu vlastními prostředky – konkrétně vlastními užitkovými vozy.

Dodavatelé povrchové úpravy jsou pro firmu nejvýhodnější z širokého okolí, protože nabízejí příznivou cenu, kvalitu a krátké dodací lhůty. Jeden z nich se navíc nachází ve stejné obci jako výrobní prostory firmy, takže odpadá nákladná a zdlouhavá přeprava zboží.

2.6.3 Náкупní chování

Náкупní chování a výběr dodavatele neprobíhá ve všech organizacích stejně. Jsou firmy, které nemají vytvořeny žádné interní směrnice k tomuto tématu a přesto celý proces nakupování, výběru dodavatele a jeho hodnocení probíhá plynule a bez komplikací. Naopak v jiných organizacích se důsledně zpracovávají různé metody, směrnice či opatření nebo si je nechávají zpracovat od specializovaných poradenských firem.

Nákupní chování firmy Jiří Hujer ve vztahu k dodavatelům:

U materiálů jako jsou pásová ocel a mosaz a služeb jako je povrchová úprava se firma chová jako každý jiný odběratel. Preferuje nízkou cenu při odpovídající kvalitě, která nemůže být horší než požadovaná, ale nemusí být ani lepší. Další motivy nákupu, jako jsou například doplňkové služby, nejsou pro firmu podstatné. Technickou pomoc, dopravu a servis si totiž firma zajišťuje sama a dosud si v celé své historii nebyla nucena vzít úvěr. Plynulost dodávek zajišťuje neustálým sledováním situace na trhu s hutními materiály, včasnými objednávkami a dostatečnými zásobami. Při výrobě vzniká značné množství kovového odpadu, který je prodáván do sběrných surovin. Firma tento odpad skladuje a čeká na nejvýhodnější výkupní ceny, o kterých se pravidelně informuje.

Ostatní položky firma pořizuje u stejných dodavatelů jako spotřební odběratel. Nakupuje výrobky v odpovídající kvalitě v osvědčených maloobchodech, pokud možno za nejnižší cenu, a při nákupu využívá různé slevy. Protože se jedná vždy jen o malé množství, nemůže požadovat žádné dodatekové služby, a protože nakupuje podle aktuální potřeby, nelze hodnotit plynulost dodávek.

Nákupní chování firmy významně ovlivňuje fakt, že nemůže využít systémový nákup, protože neexistuje žádný dodavatel, který by dodával ucelený komplex hutních materiálů, a protože nemůže pro malý odběr nakupovat přímo od výrobců, musí využívat mnohem dražší zprostředkovatele.

Všechny nákupy, i ty drobné, jsou ve firmě řešeny centralizovaně. Nákup mohou iniciovat a ovlivnit všichni pracovníci. Rozhodnutí, schválení nákupu a samotný nákup má však ve své pravomoci pouze majitel firmy.

Kupní proces – konkrétní příklad:

1) Firma Jiří Hujer obdržela od svého zákazníka, firmy Gama s. r. o., poptávku na výrobu několika polotovarů z pásové mosazi, z tabulové mosazi a oceli. Majitel byl iniciátorem obstarávacího procesu. V případě nákupu pásové mosazi a oceli se jednalo o modifikovaný opakovaný nákup a materiál tedy mohl být objednán u běžně oslovovaných dodavatelů. U mosazi v tabulích se jednalo o první nákup.

2) Všichni pracovníci firmy (ovlivňovatelé) tedy společně začali zpracovávat specifikaci požadovaných vlastností výrobku z tabulové mosazi (druh a potřebné množství materiálu, jeho optimální velikost, síla, norma kvality). Nástrojař prostudoval dodanou technickou dokumentaci a navrhl výrobní nástroj, který by nejefektivněji využíval zpracovávaný materiál. Lisaři posoudili jeho návrh z hlediska ergonomie práce a navrhli jiný způsob usazení nástroje, který zaručoval vyšší rychlost výroby. Majitel zjistil, že tento materiál může být povrchově upraven podle požadavku zadavatele. Na základě připomínek zaměstnanců vyplývajících z jejich odborných znalostí zpracovala administrativní pracovnice konečnou technickou specifikaci potřebného materiálu a majitel firmy ji schválil.

3) Majitel s touto pracovníci začali vyhledávat dodavatele tabulové mosazi. Využili k tomu webové stránky dodavatelů, doporučení stejně zaměřených firem, znalostí z dřívějších pracovních pozic všech zaměstnanců a své dosavadní zkušenosti.

4) Administrativní pracovnice si vyžádala nabídky od vybraných potenciálních dodavatelů. Potýkala se s jejich pasivitou, protože případná objednávka pro ně malého množství je příliš nezajímala. Pracovnice neustále urgovala zaslání nabídek. Proces cenové poptávky se protáhl na více než 14 dní a od některých dodavatelů nabídka vůbec nedorazila.

5) Celá pracovní skupina společně analyzovala získané nabídky 3 dodavatelů tabulové mosazi a dosáhla konsenzu při výběru nejvhodnějšího dodavatele. Při této analýze hodnotila nejdůležitější kritéria, kterými byla cena a kvalita nabízeného materiálu (tabulová mosaz je výrobek, který je v ostatních aspektech vysoce standardizován). Majitel výběr svých zaměstnanců odsouhlasil (rozhodovatel). Protože se jednalo o první nákup u daného dodavatele, oslovil majitel firmy vybranou organizaci a požádal o osobní jednání, které se obratem uskutečnilo.

V běžném případě by nyní administrativní pracovnice vystavila a odeslala objednávku materiálu se všemi technickými podrobnostmi vybranému dodavateli. Po jeho doručení by zaměstnanci provedli prvotní kontrolu a po jeho zpracování i zpětné hodnocení dodavatele, zda dodávka splnila ve všech kritériích očekávané parametry. V tomto případě ale firma Gama s. r. o. svoji poptávku těsně před odesláním objednávky stornovala. Veškerá snaha všech zainteresovaných tak byla zbytečná.

Taková situace nebyla pro podnik vůbec neobvyklá. Za svoji historii firma obdržela desítky požadavků na výrobu různých kovodílů, které posoudila, zpracovala, vyrobila nástroje a vzorky a zakázka se nakonec neuskutečnila. V některých případech firma následně zjistila, že podle jejích návrhů a vzorků pracuje někdo jiný.

Odborně a finančně nejnáročnější částí zahájení výroby je navržení a sestavení nástroje. Jeden ze zákazníků odmítl zaplatit nákladný nástroj samostatně s tím, že chce jeho cenu rozpustit do ceny vyrobených kusů. Po převzetí několika desítek kusů s odběry přestal a na pokusy o komunikaci nereagoval.

Nákupní chování firmy Gama s. r. o. ve vztahu k firmě Jiří Hujer:

Firma Gama s. r. o. zaslala poptávku firmě Jiří Hujer na montážní díl z mosazi, protože od ní již odebírá jiné montážní díly a v kategorii dodavatelů je kladně hodnocena pro svou flexibilitu, včasnost dodávek, spolehlivost a kvalitu práce.

Nákupní chování firmy Gama s. r. o. ovlivňují prostředí, ekonomické a právní vlivy a centralizovanost organizace podobně jako firmu Jiří Hujer. Nákupní chování se řídí organizační směrnici „Nakupování“, která definuje okruhy činností, specifikace požadavků na materiál, objednání, přejímání a skladování materiálu a jeho výdej. Dále popisuje rozsah platnosti, odpovědnosti a spolupráce, kategorizaci nakupovaných materiálů, požadavky na jednotlivé druhy materiálů, schvalovatele požadavků a postup pro zajišťování materiálu neinvestičního charakteru.

Kupní proces (konkrétní příklad):

1) Firma se řídí organizační směrnici „Hodnocení dodavatelů“ pro hodnocení a výběr dodavatelů nakupovaného materiálu.

Montážní díl, u kterého jsou známy veškeré technické specifikace a počty, měla firma zařazený jako materiál Q – montážní díl, který vstupuje do výroby finálního výrobku a ovlivňuje jeho kvalitu. U tohoto druhu materiálu jsou dodavatelé zařazováni do 4 kategorií dle metody QLK (viz Příloha A).

Kategorie A – plně vyhovuje požadavkům odběratele, B – vyhovuje s výhradami, C – nesplňuje požadavky podle A a B, ale spolupracuje při nápravě nedostatků, D – není schopen nápravy nedostatků.

Původní dodavatel montážního dílu byl pro vysokou zmetkovitost přesunut do kategorie C, a proto se firma Gama s. r. o. rozhodla najít nového dodavatele.

2) Firma primárně hledá nového dodavatele mezi svými stávajícími dodavateli zařazenými do nejvyšších kategorií. Zde je zařazena i firma Jiří Hujer.

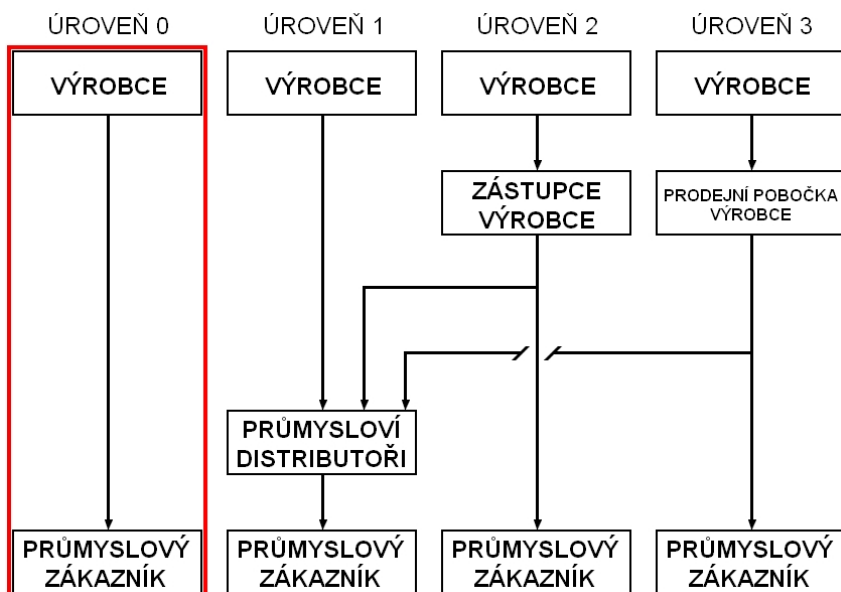
3) Firma Gama s. r. o. zaslala vybraným dodavatelům poptávku na montážní díl s přesnou specifikací.

4) Zásobovač a techničtí pracovníci provedli analýzu nabídek dodavatelů z hlediska ceny, dodacích lhůt, platebních podmínek a splnění technických požadavků poptávky. Jako dodavatele montážního dílu vybrali firmu Jiří Hujer.

V běžném případě by následovalo odeslání objednávky a po převzetí montážních dílů zpětné hodnocení dodavatele ustavenou hodnotitelskou komisí. V tomto případě se ale ozval původní dodavatel s tím, že zásadně vyřešil problém zmetkovitosti, a předložil k posouzení vzorky. Firma Gama s. r. o. se rozhodla zatím neukončovat spolupráci s tímto dodavatelem. Hlavním důvodem bylo to, že od tohoto dodavatele odebírá ještě několik komponentů vyráběných speciální technologií, kterou má k dispozici pouze tento dodavatel.

2.7 Distribuční strategie

Hlavním faktorem, který ovlivňuje distribuční strategii firmy Jiří Hujer, je skutečnost, že se zaměřuje výhradně na zakázkovou výrobu. Firma nemá vlastní prodejnu nebo prodejní pobočku, pouze reprezentační vzorkovnu. V té předvádí výrobní možnosti firmy a vystavuje výrobky z celé své historie. K dispozici má i katalog produktů. Hlavní výrobní provoz se nachází v rozšířené garáži rodinného domku ve Velkých Hamrech, kde jsou umístěny i hlavní skladovací prostory vyrobené produkce. Při použití těchto výrobních a skladovacích prostor odpadají náklady na pronájem, přesun hotových výrobků do skladu a v neposlední řadě také složité dojíždění majitele i jeho zaměstnanců do zaměstnání.



Obr. 7 – Průmyslové marketingové kanály

Zdroj: [17 s. 512 – upraveno]

Efektivní přesun výrobků – tj. dostupnost výrobků cílovému segmentu v daném místě, čase a množství – si firma jako výrobce zajišťuje sama. Využívá tak tzv. **kanál nulté úrovně** (respektive přímý marketingový kanál), kdy výrobce prodává zboží přímo konečnému zákazníkovi. [17 s. 512] Nevyužívá při tom, stejně jako většina její konkurence, distribučních mezičlánků a dodává své produkty přímo zákazníkům. **Přímý prodej** je pro průmyslový marketing s přítomností malého počtu zákazníků typický. [18 s. 70] Absence zástupců a průmyslových distributorů umožňuje pružnější jednání a rychlejší komunikaci, které odběratelé vyžadují. Při osobním jednání jsou se zástupci zadavatelů dojednány technické i obchodní detaily.

Ve vlastnictví firmy se nacházejí dva užitkové vozy s nosností až 850 kg, kterými firma dopravuje hotovou produkci přímo k zákazníkovi. V některých případech si zákazníci zajišťují dopravu sami – vyzvednutí zakázky spojují s osobním jednáním o proběhlé i budoucí spolupráci. V situaci, kdy je nutné dopravit rozměrný či velmi těžký náklad, je nutné využít nákladní vůz, který si firma může pronajmout, ale zpravidla takové vozy vlastní sami zákazníci.

V oblasti distribuce si firma vedle dopravy a prodeje dále sama zajišťuje druhové třídění produkce a také její kvalitativní třídění, při kterém dochází k závěrečné kontrole jakosti a vyřazení nevyhovujících výrobků.

2.8 Cenová strategie

Specifickými cenovými strategiemi v průmyslovém prodeji jsou smlouvání, uzavírání kontraktů a výběrové řízení. Při získávání zakázek ve firmě Jiří Hujer je využíváno právě **výběrové řízení**, kdy zájemce požádá zvolené dodavatele o předložení nabídky na základě jednoznačně vymezeného zadání. Jde zpravidla o neveřejné nabídkové řízení, kdy se zájemce obrací na podniky, se kterými již v minulosti spolupracoval nebo které mu byly doporučeny.

Podnik nejprve porovnává možný zisk s vynaloženým úsilím. Ve firmě je používána **nákladová metoda** – tj. náklady na jednotku + plánovaná přírážka. Ta ale není striktní, je brán ohled na představy odběratelů a na konkurenci. Cena je ve výsledku stanovena tak, aby podnik získal zakázku – jinými slovy, aby jeho výrobky byly prodejné. Garantuje takový zisk, aby firma mohla existovat, neumožňuje však její růst. V některých případech je cena dokonce nižší, než je obvyklé (na hranici ziskovosti), což umožnilo přebírat některé zakázky konkurenci. Tato cena je však kompenzována vyšší cenou u jiných výrobků.

Zaměstnanci se po dobu krize rozhodli pobírat sníženou mzdu. To také firmě umožňuje dodávat své produkty za nižší cenu, než konkurence.

Při nízkých cenách by mohla firma poskytovat množstevní slevy pouze při opravdu velkých odběrech. Podstatnou nabízenou výhodou při větších odběrech je zhotovení výrobního nástroje za symbolickou cenu.

Firma nevyžaduje zálohové platby. Zboží dodává obvykle na fakturu, ale respektuje přání zákazníka, pokud chce platit v hotovosti. Doba splatnosti se stanoví dohodou – u nového zákazníka je kratší, u spolehlivého zákazníka i výrazně delší.

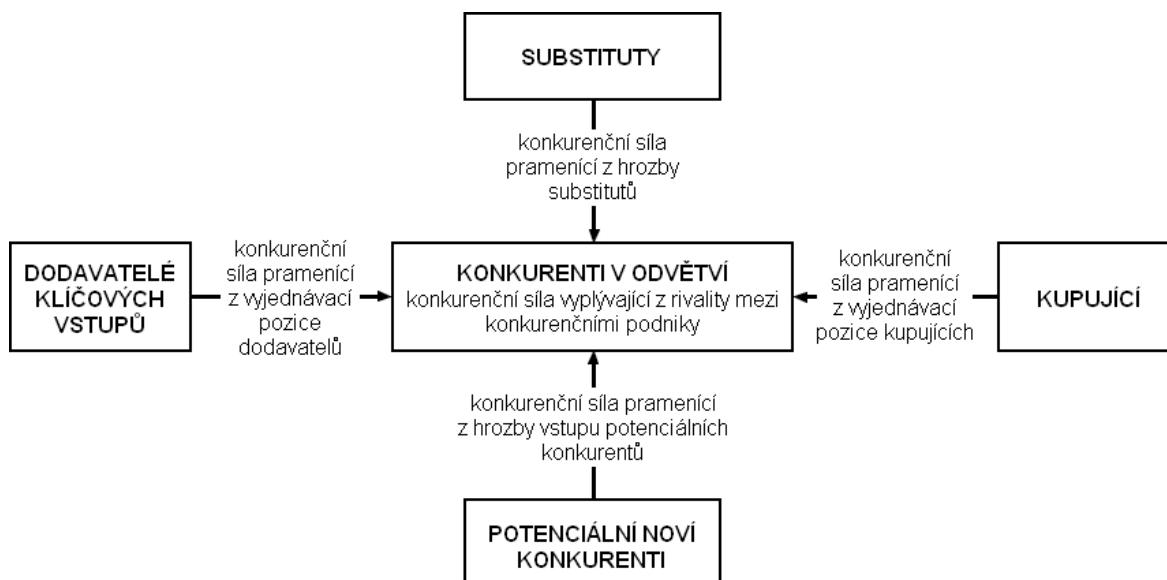
Ceny nelze zvýšit, protože odběratelé by je nepřijali – jejich vyjednávací síla to nedovolí (nízká cena umožní zákazníkovi zlevnit finální výrobek a lépe s ním uspět na trhu.). Dokud se rozhodují pouze na základě ceny a jenom v omezené míře na základě dodacích

podmínek, které firma nabízí nadstandardní, není možné stávající cenovou strategii změnit. Jednou z mála firem, které se na tyto zvláštní dodací podmínky při přijímání cenových podmínek ohlížejí, je firma Delta s. r. o. Již bylo uvedeno, že se tato firma mimo jiné zabývá výrobou komponentů pro německé dopravní značení. Často se stane, že firma Delta obdrží objednávku z Německa se zpožděním a musí si zajistit dodavatele, který bude ochoten pracovat přes víkend nebo o svátcích. Firma Jiří Hujer je tuto službu schopna poskytnout – zejména proto, že jejími jedinými zaměstnanci jsou rodinní příslušníci. Žádný jiný podnik v okolí není ochoten pracovat 14 hodin denně v sobotu a neděli, a tak má firma výhodnou vyjednávací pozici, kdy je odběratel ochoten zaplatit vyšší cenu, protože mu nic jiného nezbývá. Bohužel pro firmu je podniků s takto chaotickým výrobním programem málo.

2.9 Analýza konkurence

V okruhu cca 30 km od provozovny působí nejméně 30 malých a větších firem, které se zabývají téměř totožnou výrobou jako firma Jiří Hujer. To už samo o sobě naznačuje, jak velká je konkurence v tomto odvětví. V současné době nabídka silně převyšuje poptávku. Velké firmy neexistují, protože malé zakázky typické pro tuto výrobu by je neuživily. Ze stejného důvodu lze v tomto oboru velmi těžko poskytovat rozsáhlejší výhody (množstevní slevy apod.).

Většina výrobců v současné době spíše přežívá díky svým stávajícím zákazníkům a netrpělivě očekává konec krize. Oproti firmě Jiří Hujer někteří konkurenti nabízejí navíc drobné zámečnické práce jako přivýdělek k základnímu výrobnímu programu. Nevýhodou většiny z nich je vyžadování plateb v hotovosti a předem.



Obr. 8 – Model pěti sil

Zdroj: [19 s. 35]

Konkurenční boj má mnoho podob. Konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, poskytované služby a záruky, komunikační kampaně, podporu prodeje, různé distribuční cesty atd. [19 s. 36] V praxi je ale jedinou možností, jak v odvětví kovovýroby přebrat konkurenci zakázku, nabídnout nižší cenu, popřípadě lepší dodací podmínky. **Rivalita mezi existujícími firmami** v regionu má tak formu cenové války. Z cenové války těží zákazníci. V okamžiku, kdy se vítězný podnik zbaví konkurentů, kteří s jeho cenou nemohli soupeřit, nelze cenu jednoduše zvýšit na původní výši z doby před započítím války. Zákazník totiž tyto ceny nemusí akceptovat a může se obrátit na zahraniční dovozce s ještě nižšími cenami. [2 s. 47] I přes probíhající cenovou válku však v regionu fungují překvapivě dobré vzájemné vztahy. Vlastníci podniků se většinou znají a častokrát v případě, kdy je jim nabídnuta zakázka, která je nad jejich síly, doporučí známou konkurenční firmu.

Ohrožení substituty je pro podnik samotný velmi nízké. Substituční výrobky ale mohou ohrozit jeho odběratele. Příkladem za všechny může být přechod na odlišné typy osvětlovacích těles (viz kapitola 2.5 – technologie – str. 33). Tato na první pohled nebezpečná situace by se ale mohla stát příležitostí – podnik, který bude vyrábět substitut, bude nezbytně potřebovat dodavatele kovových součástí.

Nové tuzemské podniky zpravidla v daném odvětví a regionu nevznikají, ani do něho nepřicházejí. Důvodem je jeho úpadek a roztržičnost. Významná je však **hrozba vstupu potenciálních konkurentů** ze zahraničí. Při vyslovení slova „Čína“ je podnikům jasné, že nemají mnoho možností, jak změnit názor svého odběratele. S konkurencí z Asie nemůže malá firma účinně bojovat. Neubránily se jí ani velké podniky, jako byl například Jablonex Group. V takovém případě by musel zasáhnout stát.

Vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů je v odvětví klíčová – na ní závisí existence celé zakázky. Odběratelé i dodavatelé firmy Jiří Hujer jsou zpravidla mnohem větší podniky, které rády dávají svoji sílu najevo tím, že se k ní nechovají jako k rovnocennému partnerovi. Zvyšování cen z titulu rostoucí síly dodavatelů musí podnik respektovat – nemůže přistoupit na nižší kvalitu dodávek, protože požadavky odběratelů jsou dány technickými normami. Větší odběratelé vědí, že firma jejich zakázky potřebuje k přežití. Požadují tak vedle nízkých cen mimořádné dodací lhůty, splnění zakázky přes víkend apod. Pro vyjednávání existuje minimální prostor – pokud podnik nepřistoupí na podmínky odběratelů bez výhrad, ti se snadno obrátí na konkurenci.

2.10 Komunikační strategie

V průmyslové výrobě je kladen zřetel zejména na cenu a úroveň poskytovaných služeb. Komunikace (branding, reklama apod.) bývá méně podstatná. [17 s. 413]

Skutečnost, že se firma Jiří Hujer zaměřuje výhradně na zakázkovou výrobu, znamená, že nemůže nabízet přímo produkty. Místo toho **nabízí své služby, nápady, zkušenosti a know-how**. V oboru drobné kovovýroby nelze použít masová média a prostředky jako je například reklama. Nabídka firmy je příliš specializovaná a její služby nejsou použitelné pro běžného spotřebitele. Neexistují ani úzce specializované časopisy, takže firma může využít pouze inzerci v průmyslových katalozích.

Firma v minulosti neúspěšně využila placených služeb profesionální firemní databáze. Výsledný efekt byl nulový, spíše negativní. Žádný budoucí zákazník neuvedl, že by si firmu v této databázi vyhledal. Tato nejmenovaná databáze neměla ve svém katalogu kategorii „kovovýroba“, proto firmu zařadila do sekce „zámečnictví“. Odpovědní pracovníci databáze byli několikrát informováni o tom, že toto zařazení je zavádějící,

protože firma žádné zámečnické služby neposkytuje, ale náprava nebyla zjednána. Firma tak byla několikrát telefonicky kontaktována potenciálními zákazníky s dotazem ohledně zámečnických služeb – logicky museli být odmítnuti, což mohlo poškodit dobré jméno firmy. V krátké době po zveřejnění profilu firmy v internetovém katalogu došlo k zahlcení firemní e-mailové schránky spamem. Navíc se údaje o firmě objevily také v několika dalších internetových katalozích firem a to bez jejího vědomí či souhlasu. Informace byly nepřesné (například adresa firmy) nebo zcela nesprávné – jako obor podnikání bylo vedle kovovýroby uváděno košíkářství, výroba korkového zboží či provozování rekreačních služeb a letních táborů. Majitel podniku všechny tyto inzeráty, nabídky apod. osobně zkontroloval a u provozovatelů stránek zařídil, aby byly uvedené nesmysly odstraněny nebo opraveny. Po mnoha e-mailech a telefonátech došlo k nápravě, ale během roku se u většiny z nich informace vrátily do původního stavu. Tento problém tak přetrvává a podnik jeho řešením ztrácí čas. Zdá se, že tyto databáze zajímá počet firem v nich uvedených spíše než správnost údajů.

Špatné zkušenosti s tímto druhem propagace přiměly majitele zaměřit své úsilí výhradně na **přímý marketing**. Dvakrát ročně kontaktuje zástupce firmy všechny potenciální zákazníky a kovovýroby v regionu a opakovaně připomíná firemní program a nabízí výrobní možnosti. Zákazníky nyní hledá i na regionálních předváděcích akcích, výstavách a přehlídkách bižuterní produkce, kde zároveň pozoruje konkurenci. Vybrané potenciální zákazníky pak oslovuje přímo. Vzájemná komunikace probíhá osobně, telefonicky nebo písemnou formou (přímé poštovní zásilky, e-mail). Komunikace musí probíhat mezi důvěryhodnými pověřenými subjekty, protože firmy si vyměňují také citlivá data, především nákresy, které jsou součástí know-how podniku. Tato data nemohou být prezentována veřejně a hromadně.

Využívané marketingové aktivity znamenají pro firmu zanedbatelné náklady na pohonné hmoty a vstupné na jednotlivé akce.

2.11 SWOT analýza

Ve své koncepci podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020 předkládá Ministerstvo průmyslu a obchodu obecnou SWOT analýzu pro MSP. Tučně jsou v ní vyznačeny relevantní body, které se přímo týkají firmy Jiří Hujer:

Tab. 4 – SWOT analýza malých a středních podnikatelů v ČR

Strengths (silné stránky)

- ☐ Pružnost reakce na vývoj na trhu, znalost lokálních trhů či potřeb zákazníků
- ☐ **Relativní pružnost, rychlost odezvy (včetně vzniku a zániku firmy) na změny podmínek**
- ☐ Zvyšující se počet MSP orientovaných na inovace
- ☐ Vytváření pracovních míst
- ☐ **Přizpůsobivost pracovní síly**
- ☐ Vysoká schopnost absorpce pracovní síly díky pružnosti
- ☐ **Schopnost vyplnit mezeru ve struktuře obchodních vztahů mezi velkými podniky (role subdodavatele)**
- ☐ **Vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem**
- ☐ **Schopnost produkovat kvalitní výrobky**
- ☐ Inovační potenciál
- ☐ **Relativně nízké náklady na řízení a nižší míra byrokracie**
- ☐ Finanční nenáročnost založení zejména menších firem
- ☐ **Úzká provázanost s konkrétním regionem – vazby na zákazníky, dodavatele, úřady atd.**

Weaknesses (slabé stránky)

- ☐ **Nedostatečná kapitálová vybavenost, zejména malých a drobných podnikatelů a samostatně podnikajících fyzických osob**
- ☐ **Obtížnější a nákladnější přístup ke kapitálu, informacím a znalostem**
- ☐ Komplikace při získávání bankovních úvěrů
- ☐ **Slabý důraz na marketing z důvodů omezených financí, schopností či znalostí**
- ☐ **Omezené finanční prostředky na technické vybavení podniků**
- ☐ Nedostatečná ochrana práv duševního vlastnictví

- ❑ Převaha výroby s malou přidanou hodnotou
- ❑ Nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů (další profesní vzdělávání)
- ❑ **Nedostatečné manažerské dovednosti a netechnické kompetence**
- ❑ Menší schopnost eliminovat důsledky výkyvů vnějších vlivů v počátečním stadiu svého vývoje (startu)
- ❑ **Nedostatečná spolupráce mezi MSP**
- ❑ Malá úspěšnost MSP v rámci veřejných zakázek
- ❑ **Relativně vysoká závislost na zákaznících a dodavateli (slabší vyjednávací pozice)**

Opportunities (příležitosti)

- ❑ **Rozvoj obchodu – expanze na zahraniční trhy**
- ❑ **Zavádění nových výrobků a služeb na základě nových technologií a znalostí**
- ❑ **Benefity vyplývající ze síťování podniků (klastry) včetně navázání spolupráce se zahraničními obchodními partnery a výzkumnými organizacemi**
- ❑ Široká nabídka podpůrných programů pro MSP
- ❑ Rozvoj výzkumu, vývoje a inovací ve prospěch MSP
- ❑ Spolupráce MSP a výzkumných organizací
- ❑ Zvýšení komercializace výsledků VaV
- ❑ Zvýšení patentové aktivity MSP
- ❑ Rozvoj technických a netechnických inovací v MSP
- ❑ Investice do technologického a laboratorního vybavení
- ❑ Rozvoj podnikového vzdělávání a rozvoj klíčových dovedností včetně rozvoje vzdělávání pro internacionalizaci
- ❑ Podnikání v high-tech oborech
- ❑ Budování nové podnikatelské infrastruktury včetně zázemí pro podnikové školení (školicí střediska)
- ❑ Zvýšení spolupráce MSP v rámci nákupních a odbytových sítí
- ❑ Zlepšení dostupnosti veřejných zakázek v ČR pro MSP a zvýšení podílu MSP na veřejných zakázkách (i v zahraničí)
- ❑ Efektivní využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie
- ❑ Snížení energetické náročnosti podnikání MSP

- ❑ Možnost využití unijních nástrojů

Threats (hrozby)

- ❑ Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v technických oborech
- ❑ **Vysoká konkurence**
- ❑ Administrativní zátěž podnikání v ČR
- ❑ **Legislativní omezení**
- ❑ **Technické a technologické zaostávání podniků**
- ❑ Malá aktivita v oblasti ochrany duševního vlastnictví
- ❑ **Nenalezení nových obchodních partnerů a trhů, zejména zahraničních**
- ❑ **Spoléhání se na konkurenční výhodu založenou na faktorech (levná pracovní síla) či efektivnosti**
- ❑ Neschopnost upgradu MSP na kvalitativně vyšší úroveň podnikání (konkurenceschopnost založená na inovacích a znalostech)
- ❑ **Nedostatečné investiční aktivity MSP v porovnání s velkými společnostmi**
- ❑ **Spoléhání se pouze na vlastní kompetence a nedůvěra v přínosy ze spolupráce, ať už mezi podniky či s výzkumnými organizacemi**
- ❑ Nižší vlastní kompetence při psaní business plánů (jak pro sebe, tak pro investory)

Zdroj: [20 s. 70 – upraveno]

Pozici firmy Jiří Hujer na trhu ukazuje následující SWOT analýza:

Tab. 5 – SWOT analýza firmy Jiří Hujer

Strengths (silné stránky)

- ❑ Pracovníci firmy jsou fundovaní, rychlí, precizní, vstřícní a ochotní; ve svých profesích pracují desítky let a své znalosti dokáží ve firmě zúročit
- ❑ Jednoduché stroje jsou lehce opravitelné vlastními silami, nevyžadují složitou údržbu, snadno se seřizují a upravují – umožňují tak levnější výrobu i menších sérií, které jsou často pro větší konkurenty se složitými stroji nerentabilní
- ❑ Dostatečná výrobní kapacita pro stávající výrobu
- ❑ Zpracování pásové mosazi (jako jedna z mála firem)
- ❑ Vysoká míra flexibility při náhlých změnách podmínek zakázek

- ❑ Důsledné dodržování požadované kvality zboží a dohodnutých termínů
- ❑ Rodinná firma – snadnější komunikace se zaměstnanci, bydliště přímo v provozovně
- ❑ Nízké výrobní náklady a z toho vyplývající nízká cena
- ❑ Skvělá pověst mezi stávajícími odběrateli (firma je v hodnocení dodavatelů uváděna zásadně v nejvyšších kategoriích)
- ❑ Výroba vlastních nástrojů
- ❑ Prodloužená splatnost faktur pro spolehlivé odběratele
- ❑ Vlastní doprava (užitkové vozy)
- ❑ Tvorba dostatečných zásob

Weaknesses (slabé stránky)

- ❑ Zastaralý strojní park – staré stroje jsou méně vhodné pro výrobu velkých sérií
- ❑ Užší specializace – lisování do 25 tun, závitování od průměru M3 do M10, absence některých speciálních strojů a tím snížená schopnost výroby komplexních zakázek
- ❑ Malý finanční kapitál
- ❑ Nepočítá se s dlouhodobým trváním firmy, a tak firma váhá investovat do pořízení nových strojů – podnik má ale v každém případě na nákup moderních strojů nedostatek finančních prostředků
- ❑ Firma nenabízí zámečnické a kusové práce
- ❑ Určitá zkosnatělost ve výrobních postupech a používaných technologiích
- ❑ Neexistence obchodně marketingového týmu – činnosti vykonávají nespecializovaní zaměstnanci
- ❑ Firma vyrábí pouze polotovary

Opportunities (příležitosti)

- ❑ Rozšíření služeb z oblastí příbuzných předmětu podnikání (určité zámečnické a servisní práce)
- ❑ Integrace a kooperace
- ❑ Získávání nových kontaktů
- ❑ Možnost změny (částečné) oboru podnikání
- ❑ Možnost výroby a prodeje finálního výrobku

Threats (hrozby)

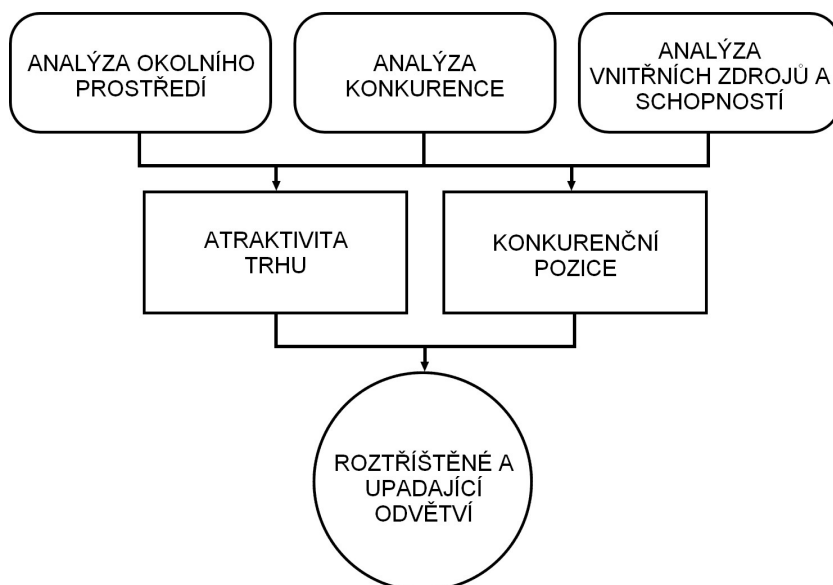
- ❑ Pokračující úpadek odvětví kovovýroby
 - ❑ Zaměření části výrobního programu firmy na oblasti, jejichž výroba v současné době silně klesá (sklářský a automobilový průmysl)
 - ❑ Konkurence na trhu – velké množství malých, podobně zaměřených podniků
 - ❑ Neustálé zvyšování cen základních výrobních surovin, energií a pohonných hmot
 - ❑ Přílišná závislost na několika málo stabilních odběratelích
 - ❑ Volný vstup zahraniční konkurence na domácí trhy – stále trvající ohrožení levnými asijskými výrobky
 - ❑ Nepříznivé legislativní normy – např. zákaz výroby obyčejných žárovek
 - ❑ Stárnutí a zhoršování zdravotního stavu klíčových zaměstnanců; podnik nenajímá další pracovníky
-

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní síly podniku jsou dobře motivované a odborně na úrovni. Požadavky na řízení podniku jsou nízké. Co však v podniku zaostává, jsou netechnické dovednosti. Dochází tak k zanedbávání marketingu. Orientace podniku na region je na jedné straně přínosná – znalost trhu představuje důležitou konkurenční výhodu. Na druhé straně však tato provázanost podnik svazuje. Má pouze malé množství odběratelů, na kterých je silně závislý, a to oslabuje jeho vyjednávací pozici. Tito odběratelé jsou navíc součástí odvětví, která se potýká s existenčními problémy. To vše spolu s přílišnou specializací, zkoncentrováním a přítomností silné konkurence (domácí i zahraniční) vede k úpadku podniku. Nedostatek kapitálu i jeho obtížné získávání přispívají k jeho technickému zaostávání. Kvalita produkce a dobrá pověst podniku samy o sobě nestačí. Vyjmenované hrozby, kterých by se firma měla vyvarovat, a příležitosti, které by měla využít, posloužily jako podklad pro návrh jejích marketingových a obchodních strategií, které umožní rozšířit a prohloubit silné stránky a zmírnit dopady stránek slabých. Tyto strategie jsou rozepsány v kapitole 4.

3 Strategie a prostředí v odvětví

Úkolem této práce je navrhnout marketingovou strategii pro MSP. Strategie bývá pojata jako přizpůsobení aktivit podniku určitému prostředí. [12 s. 17] Podle Portera existuje v odvětvích několik důležitých typů prostředí, které se liší svými strategickými důsledky. [21 s. 192] Z předchozích informací (viz kapitoly 1 a 2) vyplývá, že **diverzifikace MSP v oblasti drobné kovovýroby na Liberecku je minimální a tyto podniky bojují o přežití**. To jsou znaky odvětví **roztříštěného a upadajícího**.



Obr. 9 – Strategická analýza odvětví kovovýroby

Zdroj: [13 s. 28 – upraveno]

3. 1 Roztříštěná odvětví

Odvětví, ve kterém soutěží **velké množství podniků, z nichž žádný nemá významný podíl na trhu**, a tak nemůže výrazně ovlivnit jeho výsledky, se nazývá roztříštěné. V takovém odvětví obvykle působí mnoho malých a středních podniků, které jsou zpravidla v soukromých rukou, a žádný z nich není vůdcem utvářejícím vývoj odvětví. [21 s. 194] Tyto podniky mají slabou vyjednávací pozici při jednání s odběrateli a dodavateli, s čímž souvisí mimo jiné i nízká ziskovost. [21 s. 209] Pro roztříštěná odvětví je typické malé až nulové snižování nákladů v důsledku úspor z rozsahu nebo zkušenostní křivky. To se projevuje ve výrobě, marketingu, distribuci i výzkumu. [21 s. 199]

Roztříštěná odvětví zahrnují podniky s různou úrovní diferenciací výrobků, služeb a technické náročnosti. Typickými roztříštěnými odvětvími jsou obory služeb, maloobchodu, distribuce, zemědělské výroby a **zpracování kovů** či dřeva. [21 s. 194]

3.1.1 Příčiny roztříštěnosti odvětví

Existuje množství příčin, které umožňují působení velkého množství malých a nediferencovaných podniků v odvětví, a činí ho tak roztříštěným. Tyto důvody mají jak ekonomické, tak neekonomické pozadí. Jako základní příčina jsou uváděny **nízké překážky vstupu do odvětví**. [21 s. 199] Na druhé straně zde však existují i **překážky výstupu z odvětví** – ekonomické či manažerské, ale i neziskové (romantická přitažlivost, vzrušení, nostalgie, tradice), které udržují v odvětví podniky i přes nízkou nebo nulovou ziskovost. [21 s. 202] **Krátkozrakost a samolibost** některých podniků, které lpějí na tradicích, nevnímají příležitost pro změnu, a tak podporují roztříštěnost odvětví, je velkým problémem. [21 s. 208] Příčinou bývá také **novost** odvětví. [21 s. 203] V takovém případě roztříštěnost často zmizí s jeho dospíváním. Na příčiny roztříštěnosti působí změny trendů (vkus kupujících, struktura distribučních kanálů, právní změny), které je třeba včas rozpoznat a využít. [21 s. 207] Je možné, že odvětví je roztříštěné proto, že se žádné z firem dosud nepodařilo rozvinout a upevnit svou pozici na trhu.

Menší velikost přináší podnikům řadu výhod a právě ty bývají hlavními příčinami roztříštěnosti odvětví:

V případě, že v odvětví dochází k rychlým a častým změnám trendů a módy, je zapotřebí, aby podnik včas zareagoval a **přizpůsobil se**. To malý podnik zvládne zpravidla efektivněji než podnik velký – menší firmy bývají obvykle pružnější a méně ovlivněné v případě nestálosti a kolísavého zvyšování a snižování odbytu. [21 s. 200]

Pro úspěch podniku bývají důležité **nízké režijní náklady**. Menší podniky, kde bývá vlastník zároveň i manažerem, mívají i nižší režijní náklady. [21 s. 201] Často provozují činnost z domova a využívají práci rodinných příslušníků (odpadá tak mimo jiné i nutnost nabízet zaměstnancům benefity). Takové podniky se často spokojí s mnohem **nižší úrovní ziskovosti** a pro svou přítomnost v oboru mívají i neekonomické důvody – např. zajistit práci pro sebe i své zaměstnance. [21 s. 215]

V případě, že podnik nabízí značně rozmanitý sortiment a malé objemy produkce, je nutná zvýšená úroveň komunikace mezi zákazníkem a výrobcem. To opět zvýhodňuje menší podniky, které mohou **osobní přístup** snadno nabídnout. Situace platí dvojnásob v případě, kdy jsou podstatou podnikání osobní služby a o úspěchu rozhoduje jejich kvalita a působení na zákazníka. Poskytování individualizovaných služeb zpravidla přímo úměrně klesá s růstem velikosti podniku. Menší podniky zde bývají efektivnější. [21 s. 201]

Menší podniky se také snáze uplatní v odvětvích, kde je zapotřebí **vysoký podíl tvořivosti**. [21 s. 201]

V některých oborech je zapotřebí častá **přímá osobní kontrola**. Vlastník-manažer takovou činnost vykonává efektivněji. V případě, že podnikání vyžaduje nezvyklou pracovní dobu, většinou se obětuje vlastník-manažer, protože přimět k tomu někoho jiného by bylo obtížné. [21 s. 201]

Často je preferována **výlučnost** podniků či mimořádná image. V některých odvětvích je pro úspěch podniku rozhodující **místní přítomnost a místní image** podniku. V takovém případě může mít velká firma nevýhodu a oblastní firma ji na základě budování sítě kontaktů a odbytového úsilí často překoná. [21 s. 202]

Různí odběratelé mohou preferovat **různé varianty výrobku** před jeho standardizovanou verzí. Roli v tom hrají zejména jejich potřeby a preference. Jedná se především o zakázkovou výrobu, kde se velké firmy zpravidla neuplatní. [21 s. 202]

V některých případech dochází ze strany silných dodavatelů či odběratelů k podpoře vstupu menších firem do odvětví, aby bylo **rozšířeno spektrum a různorodost obchodních partnerů**. [21 s. 200]

3.1.2 Konsolidace roztržštěného odvětví

Na samém počátku snahy o konsolidaci je zapotřebí provést zevrubnou analýzu odvětví a konkurence, kdy podnik získá informace o struktuře odvětví a svém postavení v něm. Dalším krokem je rozpoznání všech příčin, které vedou k roztržštěnosti odvětví. Následuje průzkum těchto příčin a zjištění, jestli a jak mohou být překonány. Je třeba určit, jestli toto překonání přinese požadovanou ziskovost, a předpovědět, jaká bude nová rovnováha v odvětví po konsolidaci. [21 s. 217]

Konkurenti v nekonsolidovaných odvětvích bývají malí a slabí a prostředky vynaložené na vstup do odvětví bývají nízké. Konsolidace roztríštěného odvětví je tak lákavou příležitostí pro schopný podnik, kterému se podaří příčiny roztríštěnosti překonat. [21 s. 203] Přesto roztríštěná odvětví často unikají pozornosti firem, které by do nich vložily své prostředky, podpořily jejich konsolidaci a překonaly roztríštěnost. Příčinu roztríštěnosti totiž často není možné odstranit, a tak snaha o ovládnutí roztríštěného odvětví a získání rozhodujícího podílu bývá marná. [21 s. 207] Přináší s sebou neefektivnost a ztrátu diferenciace. [21 s. 213]

Tato odvětví přesto představují strategickou příležitost a existuje několik strategií, které umožní se s roztríštěností vypořádat.

Konsolidace prostřednictvím integrace:

Odvětví se často „zaseknou“ ve stavu roztríštěnosti, protože podniky nemají dostatek schopností a prostředků na provedení nutných strategických investic. Právě procesy inovace a mechanizace, které jsou kapitálově náročné, ale tvoří základ pro konsolidaci odvětví. [21 s. 204] Pokud podniky uvnitř roztríštěného odvětví začnou spolupracovat, umožní jim to získat nezbytné schopnosti a prostředky a společnými silami pak mohou odvětví ovládnout.

V roztríštěném odvětví je obtížné získat tržní podíl růstem. Úspěch se ale může dostavit v případě **skupování jednotlivých místních podniků**, které jsou integrovány i s jejich místními vztahy a kontakty. [21 s. 207]

Vytvoření **sítě jednotlivých samostatných provozů podporovaných centrální kontrolou** s důrazem na odměňování místních manažerů v závislosti na výkonu je další možností. Základem této strategie je rozpoznat a podporovat příčiny fragmentace, vyvarovat se homogenizace a dbát na citlivost k místním podmínkám. Taková síť může být vytvořena pomocí skupování malých podniků, kterým je ponechána autonomie, vlastní jméno a zákazníci. [21 s. 210] Přespříliš centralizovaná organizační struktura však zpomaluje reakce a podkopává místní úroveň, což může mít v roztríštěném odvětví katastrofální následky. [21 s. 214]

Konkurující si podniky v roztržštěném odvětví často produkují od sebe těžko odlišitelné komodity. Vhodnou strategií v takovém případě může být **zvýšení podnikem přidané hodnoty** – např. zapojením se do konečného zpracování výrobku, vykonáváním dílčí montáže apod. Tímto způsobem dojde ke zvýšení diferenciaci produktů a tím pádem i zisků. Možností je i integrace vpřed do distribuce a maloobchodu. [21 s. 210] Snížit náklady a vyvinout tak tlak na konkurenci, která si podobný krok nemůže dovolit, umožní zpětná integrace. [21 s. 213]

Fragmentaci v odvětví může odstranit **poskytování licencí**. Místní vlastníci-manažeři pak autonomně pracují pod záštitou celonárodní organizace. To mimo jiné umožňuje použití celonárodních reklamních médií a vede k výrazným úsporám z rozsahu v marketingu. [21 s. 206]

Konsolidace prostřednictvím specializace:

Při konsolidaci roztržštěného odvětví může podniku pomoci jeho **výlučnost**.

V případě, že je roztržštěnost důsledkem přítomnosti mnoha různých produktů v nabídce, je vhodnou strategií **specializace na konkrétní skupinu produktů**. Takové soustředění pozornosti umožňuje lepší informovanost a vytváří podniku image specialisty v daném oboru. [21 s. 211]

Další oblastí je **specializace podle druhu zákazníka**. Podnik se může zaměřit na kategorie zákazníků, kteří jsou málo citliví na cenu, požadují vyšší přidanou hodnotu apod. Podnik v takovém případě omezuje růst výměnou za vyšší ziskovost. [21 s. 212]

Podnik se dále může **specializovat podle druhu objednávky** – zaměřit se na drobné dodávky, u kterých je důležitá co nejkratší doba dodání, nebo na zakázkové objednávky s využitím nízké citlivosti na cenu. [21 s. 212]

Pro podnik v roztržštěném odvětví může být výhodné **zaměřit se na konkrétní geografickou oblast**, kam bude koncentrována veškerá pozornost, zařízení, marketing a odbytové aktivity. To může zefektivnit reklamu, distribuci i odbyt, ale na druhé straně také může dojít ke zdůraznění problémů konkurence v roztržštěném odvětví. [21 s. 212]

Úspěch v boji s konkurencí může být dosažen **specializací na nízkou cenu** pomocí udržení nízkých výrobních nákladů, využití nekvalifikované pracovní síly a přísné kontroly výdajů. Firma pak může získat mimořádný výnos. Této konkurenční pozici se říká „holá kostra, žádné zbytečnosti“. [21 s. 213] Podniky soupeří prostřednictvím ceny zejména na vysoce konkurenčních trzích s malou nebo žádnou diferenciací produktu a nízkými bariérami vstupu, zatímco v ostatních případech se soustředí na kvalitu, požadované služby či diferenciaci produktu. [15 s. 5]

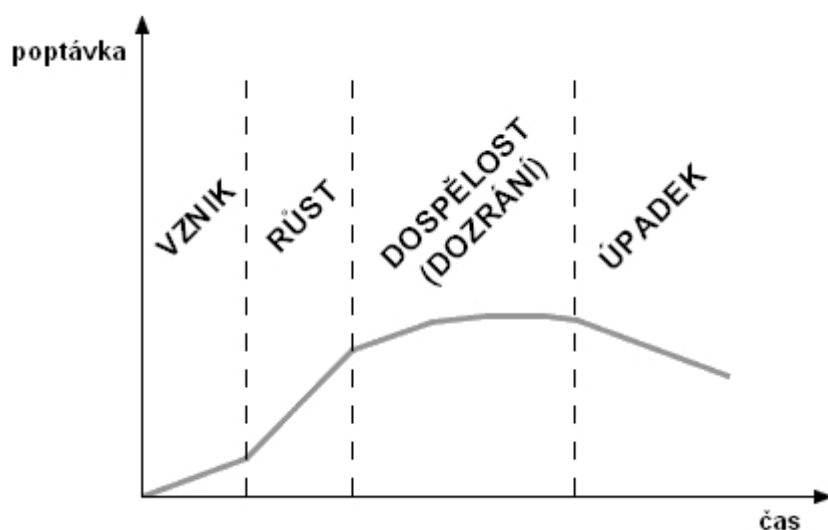
3.1.3 Firma Jiří Hujer v roztržštěném odvětví

Firma Jiří Hujer je nepochybně součástí roztržštěného odvětví – řada zmíněných příčin roztržštěnosti se jí týká. V poslední době ji v něm udržují převážně **neziskové faktory** – zejména zmíněná potřeba zajistit práci pro sebe i své zaměstnance. Podnik příliš **nevnímá příležitost pro trvalejší změnu**. Protože se jedná o mikropodnik, je velmi **flexibilní a přizpůsobivý** v oblasti operativních změn. Jeho **režijní náklady jsou nízké** a mezi jeho významné přednosti patří **individuální přístup k zákazníkům**. Činnost firmy zahrnuje především **zakázkovou výrobu** a vyžaduje **vysoký podíl tvořivosti** při navrhování výrobních nástrojů. Podnikání vyžaduje **nezvyklou pracovní dobu**, vlastník-manažer se jí často obětuje.

Firma se od počátku výrazně specializuje – na **konkrétní skupinu produktů** (polotovary pro výrobu osvětlovacích těles), podle **druhu objednávky** (zakázkové objednávky s krátkou dodací lhůtou), na **konkrétní geografickou oblast** (liberecký region) a na **nízkou cenu**. Tato strategie se ale ukázala jako neúčinná. Možnost integrace bude nastíněna v kapitole 4.2.2 (viz str. 76).

3.2 Upadající odvětví

Odvětví procházejí v době mezi svým vznikem a zánikem evolučními fázemi s rozdílnými příležitostmi, hrozbami a strategickými důsledky. Právě analýza těchto vývojových stádií je v procesu tvorby podnikové strategie jedním z nejdůležitějších prvků. [19 s. 30]



Obr. 10 – Životní cyklus odvětví

Zdroj: [19 s. 30]

Jako upadající se označuje takové odvětví, které v rámci daného období prodělalo **absolutní pokles poptávky a počtu prodaných kusů**. Nejde tedy o cyklus či krátkodobé propady. Pokles odbytu, který je zpravidla zcela mimo kontrolu zainteresovaných podniků, vede ke zmenšování ziskového rozpětí, redukci výrobních řad a omezení výzkumu, vývoje a reklamy. [21 s. 257]

3.2.1 Podmínky v upadajícím odvětví

Jednou z nejvýznamnějších příčin úpadku odvětví je zmenšení okruhu zákazníků. Významným důvodem vedoucím k poklesu poptávky v odvětví je vznik **substitutů** – impulzem k němu jsou zejména **technologické inovace**. [21 s. 260] Často dochází ke **změně ve struktuře potřeb a vkusu** zákazníků. [21 s. 262] Svoji roli hrají také **demografické změny**. [21 s. 261]

Patrná je celková nestabilita odvětví, na kterou má výrazný vliv **nejistota podniků**. Chování firem závisí na jejich **očekáváních** – pokud předpokládají, že může dojít k pozitivnímu zvratu (tj. k oživení a ustálení poptávky), budou se snažit v odvětví zůstat a své pozice si udržet i přes jeho sestupnou tendenci. [21 s. 259] Taková situace může snadno vyústit v krutou cenovou válku konkurentů, jejichž síly jsou přibližně vyrovnané. [21 s. 270] V opačném případě, kdy jsou očekávání ohledně poptávky pesimistická, začnou podniky vytvářet strategie odchodu a dojde k jejich odlivu z trhu. [21 s. 259]

Vedle optimistických očekávání udržují podniky v upadajícím odvětví také **překážky výstupu**. Jednou z hlavních takových překážek je **nízká likvidační hodnota podniku**. [21 s. 262] V případě, že **aktiva podniku jsou dlouhodobá a úzce specializovaná** na určitý obor podnikání, snižuje to jejich likvidační hodnotu, protože musí být prodána subjektu, který je činný ve stejném oboru (případně i místě). To je obtížné, protože upadající odvětví odrazuje případné zájemce. [21 s. 263] Likvidační hodnotu dále snižují fixní **náklady na výstup**. Sem spadají náklady na vyrovnání se se zaměstnanci (odstupné), odměňování osob zodpovídajících za prodej aktiv podniku či sankce za porušení dlouhodobých kontraktů. Náklady nemusejí být zjevné – pokud zaměstnanci zjistí, že se podnik chystá prodat svůj majetek, klesá jejich výkonnost, což vede ke zhoršení finančních výsledků v závěrečné fázi fungování podniku. [21 s. 264] Likvidační hodnota podniku se dále snižuje přímo úměrně s tím, jak je stále více patrné, že odvětví upadá. [21 s. 263] Podnik by proto s prodejem aktiv neměl otálet a maximalizovat tak svou likvidační hodnotu.

Překážky výstupu z odvětví mohou vyplývat z **členství ve skupině podniků**. Pokud je podnik postižený úpadkem vzájemně propojený se skupinou jiných podniků v rámci integrace, stává se zátěží pro celek a rozhodnutí o jeho odchodu by mělo být co nejrychlejší. Existuje však nebezpečí, že odchod jedné části ohrozí image celé sítě, zmenší účinek její strategie a může poškodit vztahy s klíčovými obchodními partnery. [21 s. 265] Může také nastat situace, kdy neúspěch této části může být skryt za úspěchem celku. V případě, že důvody ovlivňují celý řetěz, je třeba uzavřít i návazné provozy. [21 s. 266]

Existují také **emocionální překážky výstupu** z upadajícího odvětví. [21 s. 267] Roli při tvorbě emocionální vazby vedení ke svému podniku hraje zejména historie, tradice a hrdost na dosud dosažené úspěchy. Členité podniky mají možnost dotovat tradiční články, které dosahují slabých výkonů. [21 s. 268]

Roli při setrvání v odvětví hraje **sociální politika**, která vytváří další překážky výstupu. [21 s. 268] Stát má zájem o pracovní příležitosti (tlak proti likvidaci může vytvářet i veřejnost) a podniky může udržovat v nezdravém odvětví pomocí subvencí. [21 s. 269] Mnoho podniků má skutečný **zájem o své zaměstnance** a nepřeje si ochromení jejich ekonomiky. [21 s. 268]

Intenzivní soupeření mohou dále prohloubit **dodavatelé**, pro které se podniky v upadajícím odvětví stávají méně důležitými partnery. Moc těchto dodavatelů se tím zvyšuje, což dále snižuje ziskové rozpětí jejich odběratelů a přispívá k úpadku odvětví. Pokud jsou však dodavatelé na odvětví existenčně závislí, mohou se pokusit proti jeho úpadku bojovat. [21 s. 270]

3.2.2 Strategické alternativy v upadajícím odvětví

V každém odvětví se uplatňuje jiný přístup, ale podle Portera existují čtyři základní alternativy konkurenčních strategií v období úpadku s odlišnými cíli a dopady na podnik a investice. Ty se označují jako vůdcovství, nika, sklizeň a rychlá likvidace. Tyto strategie jsou samostatné, ale mohou na sebe vzájemně navazovat. [21 s. 270]

Podnik musí nejprve provést důkladnou analýzu odvětví. Je zapotřebí zjistit, jestli období úpadku povede k potenciálnímu zisku (tj. jestli je struktura odvětví pro období úpadku příznivá nebo ne). Dále je třeba určit přednosti všech zbývajících podniků v odvětví včetně sebe samého a tyto výhody porovnat. [21 s. 275] Roli mohou sehrát ještě zvláštní strategické potřeby firmy setrvat v oboru. Následující schéma zjednodušeně ukazuje rozhodovací proces při výběru strategie pro období úpadku. [21 s. 276]



Obr. 11 – Strategie pro období úpadku

Zdroj: [21 s. 276]

V případě strategie **vůdcovství** se podnik pokouší stát se jediným (respektive jedním z mála), který v odvětví zůstane, a tak dosáhnout nadprůměrné ziskovosti. Poté se snaží o udržení své pozice nebo přechází ke strategii sklizně. Výsadní pozici může podnik získat prudkou ofenzivou proti konkurenci – např. v oboru tvorby cen. Konkurenci může od setrvání v odvětví odradit investicemi do vylepšování výrobních postupů, vytvářením nových produktů, odstraněním překážek výstupu z odvětví (odkupem konkurenčních firem, převzetím jejich dlouhodobých kontraktů) či chováním demonstrujícím odhodlání v odvětví vytrvat (tj. demoralizací konkurence). [21 s. 272]

Cílem strategie **niky** je odhalit segment, který odumírá pomalu a drží si stálou poptávku. Toto ložisko poptávky musí zároveň umožňovat vysoké výnosy. Nalezení takového segmentu musí být následováno investováním do vybudování a udržení své pozice. V závěru může následovat strategie sklizně či likvidace. [21 s. 272]

V případě strategie **sklizně** dochází k omezení (případně úplnému eliminování) investic a činností, které vyžadují značné peněžní zdroje – údržba zařízení, reklama či výzkum a vývoj. Dochází k celkovému útlumu podniku, snižuje se počet nabízených modelů a distribučních kanálů, podnik opouští své drobné zákazníky a snižuje úroveň svých služeb (dodací lhůty, zásoby, dodatečné služby zákazníkům). Podnik, který tyto služby omezit nemůže, se musí soustředit na kroky, které zákazník nepostřehne – sem spadá například údržba. Taková sklizeň však není vhodná pro všechna odvětví – zejména výrobní provozy musí být udržovány, jinak nebudou schopny činnosti. Ve výsledku je sklizeň kontrolovanou likvidací, v jejímž samém závěru je podnik prodán nebo zrušen. [21 s. 273]

Rizikem je promarnění prodejní hodnoty podniku. [21 s. 278]

V případě strategie **rychlé likvidace** se podnik vzdá sklizně, protože hodnota investic, kterou získá zpět, je větší na počátku období úpadku. S likvidací je vhodné začít co nejdříve – někdy ještě před úpadkem či ve fázi vyspělosti. To poskytuje lepší pozici pro vyjednávání, než když je úpadek zřejmý. Zcela zjevným rizikem v takovém případě je, že předpověď podniku o hrozícím úpadku je nesprávná. [21 s. 274]

3.2.3 Firma Jiří Hujer v upadajícím odvětví

Z Obr. 5 a 6 (viz str. 40) je patrný **absolutní pokles odbytu** firmy Jiří Hujer – nejedná se o cyklus, ani krátkodobý výpadek – dlouhodobý sestupný trend je jasně viditelný. Úpadek

může postupovat pomalu (v takovém případě zůstává podnikům skryt) nebo překotně (taková situace může nastat v případě, kdy se z odvětví stáhnou hlavní odběratelé). [21 s. 260] V případě firmy Jiří Hujer se jedná o první variantu.

Vznik substitutů, technologická inovace, vkus a potřeby zákaníků či demografické změny nesehrály v poklesu odbytu významnou roli. Poptávka v odvětví totiž stále existuje – osvětlovací tělesa se stále vyrábějí, ale ne z tuzemských komponentů. Z kapitol 1 a 2 vyplývá, že hlavní příčinou úpadku v odvětví kovovýroby na Liberecku je neschopnost malých a středních výrobních podniků konkurovat zahraničním dodavatelům náklady a cenami produkce. Je tak patrné, že nedošlo k úpadku odvětví jako celku – došlo pouze k regionálnímu poklesu odbytu.

Očekávání firmy nebyla nikdy optimistická. Přesto chtěla v odvětví setrvat a je možné říci, že dlouhá léta vedla cenovou válku. Zakázky získávala prakticky výhradně kvůli nízké ceně na hranici ziskovosti. Pro firmu neexistují velké překážky výstupu z odvětví. Jeho likvidační hodnota sice nebude vysoká (jedná se o stará, úzce specializovaná aktiva), ale náklady na výstup budou zanedbatelné. Zaměstnanci-rodinní příslušníci nebudou požadovat odstupné, navíc nehrozí, že by před ukončením činnosti podniku klesla jejich výkonnost – sami by se totiž na rozhodnutí o ukončení podnikání podíleli. Prodej aktiv by byl uskutečněn vlastními silami. Nehrozilo by ani porušení obchodních dohod. Odchod firmy by usnadnila i skutečnost, že není členem žádného integračního uskupení. Jedinou překážku tak představují emoce – zmíněná historie, tradice a hrdost na dosažené úspěchy a zájem o budoucnost svých zaměstnanců. Problematika ukončení podnikání bude podrobněji nastíněna v kapitole 4.2.1 (viz str. 75).

4 Návrh marketingové strategie firmy Jiří Hujer

Vhodnost strategie je možné posuzovat na základě analýzy atraktivity a konkurenčního prostředí daného odvětví. Tab. 6 představuje možné strategie podniku s ohledem na různé kombinace atraktivity trhu a konkurenčního postavení podniku. [13 s. 106]

Tab. 6 – Vhodnost strategie podle atraktivity trhu a konkurenčního postavení

		KONKURENČNÍ POSTAVENÍ		
		silné	střední	slabé
ATRAKTIVITA TRHU	vysoká	CHRÁNĚNÉ POSTAVENÍ - investovat k růstu v maximální přijatelné míře; soustředit se na udržení konkurenční pozice	INVESTOVAT A BUDOVAT - výzva k zaujmutí vedoucího postavení; investovat do nejatraktivnějších segmentů; posilovat zranitelné oblasti	BUDOVAT SELEKTIVNĚ (chránit a přehodnocovat) - využívat omezené síly, soustředit se na atraktivní segmenty a okamžité příjmy; hledat způsoby, jak překonat slabá místa; stáhnout se, chybí-li náznaky životaschopného růstu
	střední	BUDOVAT SELEKTIVNĚ (investovat do rozvoje) - značně investovat v nejatraktivnějších segmentech; vybudovat schopnost čelit konkurenci, pokoušet se o vůdčí postavení na trhu; zvyšovat zisk růstem produktivity	VÝBĚROVOST V INVESTICÍCH (upřednostňovat příjmy) - chránit existující program; investovat do těch segmentů, kde je vysoká ziskovost a poměrně malé riziko	OMEZENĚ EXPANDOVAT NEBO SKLÍZET - hledat způsoby, jak se rozšířit bez velkého rizika, případně minimalizovat investice a racionalizovat operace
	nízká	CHRÁNIT A ZNOVU SE SOUSTŘEDIT (investovat uváženě) - udržovat běžné výdělky; soustředit se na atraktivní segmenty, specializovat se podle schopností; bránit pozici, není-li perspektiva růstu, ustoupit	SMĚŘOVAT K VÝDĚLKŮM (omezit rozvoj) - chránit postavení v nejziskovějších segmentech; zvyšovat úroveň výroby; minimalizovat investice	ZBAVOVAT SE (sklízet) - prodat v době, kdy je to poměrně cenově výhodné; snížit fixní náklady a prozatím neinvestovat; maximální příjmy z prodeje

Zdroj: [13 s. 107 – upraveno]

Firma Jiří Hujer může být zařazena do čtyř vyznačených segmentů této matice, protože jak atraktivitu trhu kovovýroby, tak konkurenční postavení firmy je možné označit v lepším případě za střední.

Firma nemá, stejně jako podobné podniky v okolí, definovanou vizi a poslání. Jasně nejsou v poslední době ani její strategie a cíle. Majitel se totiž (opět v analogii s dopravou) nachází na křižovatce, kdy netuší, kam by měl směřovat, natož jak se tam dostat.

4.1 Investice

V případě nepříznivých trhů upadajících odvětví se uplatňují tzv. „strategie pro konec hry“. V souvislosti s úpadkem se nejčastěji hovoří o strategii sklizně, v jejímž rámci dochází ke stažení peněz – snižování investic a eventuálně k prodeji zařízení. Na druhé straně ale existuje řada jiných strategií, postupem mnohdy opačných, kdy například dochází k intenzivním novým investicím, které posílí pozici podniků a umožní jim stát se dojnými kravami (tj. podniky s vysokými relativními tržními podíly na pomalu rostoucích trzích [19 s. 74]). [21 s. 257] Zvolený podnik má tak v upadajícím odvětví drobné kovovýroby zjednodušeně dvě možnosti – může začít své peníze stahovat a ukončit činnost nebo je **začít investovat a posílit svou pozici.**

Podle průzkumu GE Capital chtějí české MSP v roce 2013 investovat do svého rozvoje 16,8 miliard € (tj. o 13 % více než za rok 2012). Průměrně jde o 78 tisíc € na jeden podnik. Má jít zejména o investice do výrobního zařízení (7,8 mld. €, o 22 % více než v roce 2012) a vozového parku (5,4 mld. €). České podniky sice mají větší chuť investovat, ale existuje řada překážek – stále ještě nejisté ekonomické prostředí, klesající průmyslové objednávky, nedostatek zdrojů financování či byrokratická zátěž – to vše může reálnou úroveň investic oproti očekáváním zredukovat. [22]

Hlavními důvody zamýšlených investic jsou modernizace současného vybavení a rozšíření výrobních kapacit. Největší překážkou investic je pro čtvrtinu MSP nedostatek dostupných finančních prostředků. V případě mikropodniků se tento problém týká 40 % těchto podniků, mezi středními podniky se s nedostatkem peněz potýká jen 13 % subjektů. [22]

Firma Jiří Hujer spadá do výsledků tohoto průzkumu beze zbytku – **jde o mikropodnik s nedostatkem dostupných finančních prostředků, který má možnost přijmout výhodnou zakázku vyžadující investici do rozšíření výrobních kapacit.**

4.1.1 Popis problému

Na začátku roku 2013 dostal majitel od velké a zavedené organizace (Gama s. r. o.), se kterou již delší dobu úspěšně spolupracuje, poměrně **lukrativní nabídku**. Ta by znamenala pro firmu zaručený zisk a práci pro všechny současné zaměstnance. Díky této zakázce by se podnik sice nedostal do vedoucí pozice na trhu, kde operuje, ale využil by **strategii niky**.

Pro podnik není problém zadaný polotovar vytvořit, protože se příliš neliší od předchozích zakázek. Podstatným problémem je požadované množství, které by mělo být v pravidelných intervalech dodáváno – to je pro současné výrobní kapacity podniku příliš velké. I přes tuto skutečnost podal podnik svoji kalkulaci a návrh ceny zadaného polotovaru. Odběratel, který by měl polotovar použít ke zhotovení výsledného produktu pro svého zahraničního partnera, s ním projednal situaci a oba s navrženou cenou souhlasili.

I kdyby zaměstnanci podniku pracovali efektivněji a smířili se s delší pracovní dobou, zastaralé stroje by nemusely vysoké tempo výroby vydržet. Kdyby vypověděly službu, celá zakázka by byla ohrožena a s ní i dobrá pověst a budoucnost podniku (pokuty a penále). Pro plnění této zakázky by tak bylo třeba nakoupit 2 nové stroje v hodnotě 2 mil. Kč, na které nemá firma k dispozici žádné finanční prostředky a které by v případě ukončení zakázky nevyužila. Menším problémem se zdá fakt, že jde o stroje moderní, které je třeba umět fundovaně obsluhovat.

Majitel tak stojí před složitým rozhodnutím, zda zakázku odmítnout nebo ji přijmout. V případě, že by nabídka byla přijata, vyvstal by problém **kde a jak získat za co nejvýhodnějších podmínek finanční prostředky na nákup strojů**.

Podnik si za více než 20 let, kdy působí na trhu, nepůjčil žádné finanční prostředky. Firma se rozrůstala postupně a strojní zařízení se nakupovalo pouze tehdy, když si firma na jeho nákup vydělala. Proto by pro majitele bylo rozhodnutí půjčit si finanční prostředky na nákup strojů značně stresující. Kdyby jednal impulzivně, obrátil by se na nejbližší banku a požádal o podnikatelský úvěr tak, jak to v praxi většinou malí podnikatelé dělají. A teprve při prvních splátkách by si uvědomil, že mohl udělat něco jiného.

Podnikatel se od samého počátku projevoval jako manažer řešitel. Začal sbírat informace v bankách, hospodářské komoře a prostřednictvím internetu. Navštívil mnoho firem zabývajících se kovovýrobou, aby zjistil, jaké mají k dispozici strojní zařízení, co vyrábějí a jaký je jejich názor na kooperaci firem. Následně se snažil zjistit vše o jejich solventnosti a spolehlivosti, především z hlediska plnění termínů a kvality práce. Sešel se s několika lidmi, o kterých věděl, že mají dostatek volných finančních prostředků, a zjišťoval jejich názor na tiché společenství. Vyslechl názory, podněty, zkušenosti a obavy z možných rizik od svých spolupracovníků.

4.1.2 Návrhy řešení

Po odstranění nepřijatelných variant (variant s příliš vysokým rizikem nebo příliš vysokými náklady) a po pečlivém prozkoumání všech reálných možností a podmínek, které si podnikatel stanovil, zůstaly k posouzení následující varianty vedoucí k získání finančních prostředků.

Podnikatelský úvěr:

Podnikatelský úvěr je úvěr poskytovaný na financování podnikatelských potřeb. Těchto úvěrů je široká paleta, některé z nich jsou určeny konkrétně pro MSP. Úvěry se liší zpravidla dobou splatnosti, způsobem zajištění, subjektem (příjemcem) úvěru a účelem, na který je daný úvěr poskytován. Úrokové sazby jsou nejčastěji stanoveny individuálně v závislosti na bonitě (možnosti splácet) klienta, na výši úvěru apod. Nejnížší úrokové sazby jsou u podnikatelských hypoték, naopak nejvyšší u kontokorentního úvěru.

Podle subjektu úvěru by manažer mohl získat **úvěr pro malé a střední firmy**, podle doby splácení úvěr **střednědobý** (od 1 do 5 let) a podle účelu úvěr provozní nebo ještě lépe **investiční**.

Investiční úvěr je vhodným nástrojem jak efektivně financovat podnikatelský rozvoj. Hodí se především pro firmy, které ho použijí pro rozšíření prostor pro výrobu, pro svoji produkci a na nákup strojního vybavení. Jeho maximální výše je omezena bonitou klienta, výší investice a způsobem zajištění. Většinou je poskytován jako úvěr účelový. K jeho zajištění slouží nejčastěji nemovitost, směnka nebo ručení třetí osobou. Banky zpravidla vyžadují jako podmínku schválení úvěru předložení podnikatelského záměru, kladný

výsledek hospodaření a vedení podnikového běžného účtu u dané banky. Banka vyžaduje mnoho potvrzení, dokladů a prohlášení a vyřízení žádosti o úvěr trvá velmi dlouhou dobu.

Existuje ovšem možnost získat podporu ze strany státu, konkrétně Ministerstva průmyslu a obchodu. To poskytuje řadu programů a prorůstových opatření. Podnik, který chce zažádat o státní podporu, musí počkat na vyhlášení výzvy ministerstva. Ta znamená otevření možnosti získat podporu. Spolu se seznamem aktuálních výzev jsou zveřejněny informace o náležitostech žádostí a nezbytných kritériích pro získání podpory. [23] Každý program se zaměřuje na jinou oblast a je vhodný pro jiný podnik. Například program ZÁRUKA umožňuje MSP získat záruku na bankovní úvěry do výše pěti milionů korun na dobu až šesti let. Cílem je zpřístupnit těmto podnikům v oblasti průmyslové výroby, stavební výroby, maloobchodu a velkoobchodu úvěry v hodnotě až 2 miliardy korun. [24]

Kooperace:

Kooperace je typ nekonkurenčního chování několika sdružených subjektů (vědomá součinnost, spolupráce, kapitálové propojení, využití specifik úspěšnosti partnera, získání výhod velkých odběratelů, ...), které jsou motivované, vedené a zaměřené k dosažení společného cíle. Jedná se tedy o **formu podnikání, při které se malé a střední podniky sdružují, aby dosáhly vyššího společného efektu.**

Hlavními výhodami takového sdružení jsou dosažení většího zisku, snížení nákladů, technické zlepšení, dělba práce a v neposlední řadě i specializace na tu část výroby, která je pro každou stranu nejvýhodnější. Výsledkem kooperační dohody musí být zajištěna výhodnost pro všechny zainteresované firmy.

V ČR není tato forma podnikání zatím příliš využívána, ale zahraniční zkušenosti ukazují, že je pro další existenci a postavení malého a středního podnikání velmi významná.

Americká hypotéka:

Americká hypotéka je v podstatě **neúčelový spotřební úvěr, který je zajištěn nemovitostí**, která je v klientově vlastnictví. Klient si za tento úvěr může v současné době pořídit cokoli (dovolená, luxusní automobil, prostředky k podnikání, ...). Její výhodou proti ostatním spotřebitelským úvěrům jsou nižší úrokové sazby (riziko banky je díky

zástavě nemovitosti nízké) a také možnost jejího předčasného splacení bez sankčního poplatku. Agenda při jejím vyřizování je však velmi složitá. Banka vyžaduje množství dokumentů a potvrzení a vysoké poplatky za zpracování úvěru.

Nevýhodou takto získaných finančních prostředků je, že za ně klient ručí právě nemovitostí. V případě platební neschopnosti riskuje její ztrátu. Na tento typ hypotéky nelze čerpat státní podporu a také není možné odečítat úroky z daní.

Tichý společník:

Peníze pro podnikání nemusí podnikateli půjčit jen banka, ale i někdo jiný. A může to být pro obě strany výhodné. **Tichý společník poskytne do podnikání jiné osoby nějaký svůj vklad** (finanční prostředky či jiná hmotná nebo nehmotná věc) a **podnikatel mu tento vklad zhodnocuje** tím, že na něj převádí určitý podíl ze zisku, který byl stanoven ve smlouvě. Pokud se mu v podnikání nedaří, pak ztrátu nenese sám, ale nese ji s ním i tichý společník. Rozsah účasti tichého společníka na zisku a ztrátě musí být stejný. Tichý společník se neúčastní podnikání přímo a nemá vliv na rozhodování v obchodních věcech. Když vzájemná spolupráce nevyhovuje, je velmi snadné se rozejít.

Výhodou pro podnikatele je především podíl tichého společníka na ztrátě při podnikání. Výhodou pro tichého společníka je možnost zajímavého zhodnocení své investice v případě dobrého podnikatelského plánu. Zpravidla na jeho základě do podnikání vstupuje. Ale i ten nejlepší záměr může z mnoha důvodů zkrachovat a s tímto rizikem musí tichý společník počítat.

Uspořádání variant:

Podnikatel má averzi vůči většímu riziku. Jeho krédo „vlastnictví zavazuje“ mu nedovolí, aby poskytl jako záruku jednu ze svých nemovitostí. Tyto nemovitosti má navíc jako společné jmění se členy své rodiny, a tak by o úvěr museli žádat společně. Nebude je chtít vystavit nejistotě.

Zpočátku se podnikatel nadchl možnostmi kooperace, rozdělení manuálních, organizačních i manažerských činností, možností využít stávajícího výrobního zařízení nejen svého, ale i jiných podnikatelů. Kooperace je navíc vhodnou strategií jak pro upadající, tak pro

roztříštěné odvětví. Zjistil však, že většina oslovených podnikatelů je zadlužena a jejich firmy ztrácejí schopnost splácet své závazky. Také téměř žádný z nich neodpovídal svým přístupem k zadaným úkolům podnikatelským představám. Uvědomil si, že spolupráce s nimi by pro něho byla spíše brzdou než přínosem a nemohl by mít vše pod stoprocentní kontrolou.

Hrozba možnosti, že nebude schopen splácet podnikatelský úvěr, odsunula i tuto variantu z prvního místa. Možnost získání státní podpory je sice lákavá, ale proces vyhodnocení žádosti je zdoluhavý a majitel potřebuje finanční prostředky v co nejkratším časovém horizontu. Navíc žádost o podporu nemusí být schválena.

Majitelovo preferenční uspořádání variant by tak mohlo být následující: tichý společník, kooperace, podnikatelský úvěr, americká hypotéka.

Nejvhodnější variantou získání finančních prostředků pro takto konzervativního podnikatele by bylo **uzavření smlouvy s tichým společníkem**. Při pověsti, jakou firma ve svém oboru má, by ho mohla najít. Získá peníze, kterými uhradí nakoupené stroje. Začne vyrábět. Bude důsledná, spolehlivá, flexibilní a její výrobky budou mít požadovanou kvalitu. V obchodních věcech bude majitel rozhodovat sám, tak jak byl vždycky zvyklý. Bude se však snažit mnohem více než dosud, protože nebude chtít svého tichého společníka zklamat.

4.2 Zrušení podniku

V případě, že podnik nezíská prostředky nebo se rozhodne neinvestovat, jeho další možností je stáhnout svoje prostředky z trhu. Z obecného hlediska existují pro **ukončení podnikání** různé důvody. Na jedné straně jsou to **důvody právní**, kam patří mimo jiné:

- ☐ uplynutí doby, na kterou byl podnik založen
- ☐ splnění cíle, pro který byl podnik založen
- ☐ dobrovolné zrušení na základě rozhodnutí podnikatele
- ☐ odchod podnikatele do důchodu, respektive jeho úmrtí
- ☐ soudní rozhodnutí

- ❑ rozhodnutí o sloučení, splynutí nebo rozdělení podniku
- ❑ bankrot, úpadek

[25]

Na straně druhé je však v praxi nejběžnějším důvodem ke zrušení podnikání **neuspokojivá hospodářská situace podniku**. Konkrétními příčinami pak bývají nejasná strategie podniku, nedostatek řídicích schopností či zkušeností s řízením podniku, problémy s motivací, koordinací, komunikací či stanovením priorit. Vedle neuspokojivé hospodářské situace, jinými slovy nedostatečného zisku, mohou být důvodem i **zdravotní nebo rodinné problémy** podnikatele. Stále častějším důvodem je i **nechuť dále podnikat**. [25]

Proces ukončení podnikání není administrativně jednoduchý. O ukončení je nezbytné informovat finanční úřad, zdravotní pojišťovnu a Českou správu sociálního zabezpečení. Těmto a dalším úřadům je také zapotřebí předat různé doklady – daňové přiznání, přehled o příjmech a výdajích atd. [26]

4.2.1 Definitivní ukončení podnikání

Odvětví kovovýroby upadlo z pohledu majitele firmy Jiří Hujer natolik, že vážně uvažuje o tom se z něj stáhnout a své podnikání ukončit. Firma se **soustředila na stabilizační strategii**. Snažila se udržet si své zákazníky a reagovat na aktivity konkurence. Nedařilo se jí však najít náhradu za ubývající odběratele. Majitel se netají tím, že **v posledních letech bylo jeho cílem finančně zajistit všechny své zaměstnance-rodinné příslušníky a úspěšně je dovést do důchodu**. Tento cíl se mu podařilo naplnit. Poslední zaměstnanec v podniku, který ještě není ve starobním důchodu, do něj odchází v červnu letošního roku.

Přestože jsou zaměstnanci podniku ve starobním (v jednom případě i v invalidním) důchodu, stále v podniku pracují, jak jim to jenom jejich zdravotní stav dovolí. Těžká manuální práce je ale vyčerpává a nemají mnoho času pro sebe. I starost o to, aby měli klidné a kvalitní stáří, může podnikatele přivést k rozhodnutí podnikání ukončit.

V případě, že by došlo s odchodem posledního zaměstnance do důchodu k definitivnímu ukončení činnosti podniku, bude vedle administrativních nároků zapotřebí zbavit se firemních hmotných aktiv. V daném prostředí je téměř jisté, že nikdo by neměl zájem o firmu jako celek. Nejpodstatnější část majetku podniku tvoří jeho strojní zařízení a další

výrobní vybavení. Protože se jedná o staré mechanické stroje s vlastními úpravami, nebude o ně u velkých firem zcela jistě zájem. Na druhou stranu malé podniky, které živí výroba malých sérií (tj. podobně zaměřené garážové výroby jako je firma Jiří Hujer), mají o podobné stroje enormní zájem (dokazují to časté poptávky odkupu nepotřebných strojů). Přesto není možné očekávat vyšší finanční sumy, protože tyto firmy zpravidla nemají dostatek finančních prostředků. Totéž se týká zbývajících zásob hutního materiálu – nejsou velké, takže by o ně mohly mít zájem opět spíše menší podniky. Samotné výrobní a skladovací prostory jsou součástí rodinného domu, takže jejich prodej není možný.

Aby firma dostala své dobré pověsti, musela by včas (alespoň 1 rok předem) oznámit chystané ukončení provozu všem svým obchodním partnerům, aby se mohli připravit na ukončení výroby, zadali poslední zakázky a začali si hledat nové dodavatele. V tom jim může firma pomoci mimo jiné i tím, že doporučí své osvědčené spolupracovníky. Jednalo by se tak o strategii **postupného útlumu**, respektive **kontrolovanou likvidaci**.

4.2.2 Fúze

Vedle definitivního ukončení činnosti podniku se ale nabízí ještě jiná možnost – **fúze podniků**. Fúze je proces, při kterém dochází ke spojení dvou nebo více společností do jediné. Na rozdíl od případu definitivního ukončení činnosti se jedná o **strategii růstovou**.

Může se jednat o sloučení nebo o splynutí. V případě, kdy jde o **sloučení**, se jedna z těchto společností stává nástupnickým subjektem, na který přechází jmění ostatních společností, které zanikají. **Splynutím** vzniká úplně nová nástupnická společnost, na kterou přechází jmění zanikajících společností. [27]

Vedle tohoto rozdělení existuje ještě další. Fúze mohou být vertikální, horizontální či konglomerátní. [27] V případě **vertikální integrace** jde o sloučení firem na různém stupni výrobního procesu – dodavatelských, výrobních, odběratelských a distribučních. Tento typ fúze je možné dále rozdělit na integraci zpětnou (dojde ke spojení firmy a jejího dodavatele) a předsunutou (firma se spojí se svým odběratelem). Strategie vertikální integrace je nejčastěji využívána v organizacích, které mají vnitřní přednosti, ale zároveň na ně působí vnější hrozby. [13 s. 99] V případě **horizontální integrace** jde o sloučení firem působících na stejném trhu – o integraci konkurentů. **Konglomerátní integrace** je spojením firem působících na vzájemně nesouvisejících trzích. [27]

Spojení podniků zpravidla pomáhá ekonomice zbavit se neefektivního podniku a dochází ke konsolidaci v roztržštěných odvětvích. Subjekty, které se stanou součástí fúze, získají alternativní pohled na podnikání. Vedle snížení nákladů dojde ke sloučení obchodních kontaktů a prostředků, což umožní takové marketingové a obchodní aktivity a projekty, které by podniky samostatně nikdy nemohly realizovat. Zvýšení koncentrace aktiv v případě konglomerátní fúze umožní proniknout na naprosto odlišné trhy. Firma Jiří Hujer směřuje veškeré své úsilí na získání nových zákazníků do libereckého regionu. Přestože se někteří z těchto odběratelů nacházejí mimo Liberecko, firma se s nimi seznámila díky jejich aktivitám v této oblasti. Možnou strategií, která by pomohla nahradit ubývajících odběratele, je zaměřit svoji pozornost i do jiných částí republiky, případně do zahraničí. To by si vyžádalo provedení rozsáhlého a náročného průzkumu trhu, na který podniku chybějí zkušenosti i prostředky. Díky integraci by firma mohla tyto prostředky na provedení marketingového výzkumu získat. Mohla by také získat výsledky průzkumů trhu, které partner v integraci již provedl, či by se prostřednictvím jeho odběratelů přímo dostala do nových teritorií. Jednalo by se tak o strategii **tržního vývoje**.

Firma Jiří Hujer samotná by při fúzi zanikla (výjimkou je případ, kdy by se stala nástupnickým subjektem při sloučení), ale její prostředky by fungovaly i nadále. Stejně tak by v novém podniku působili i ti její zaměstnanci, kteří by o to měli zájem. Do spojené společnosti by firma Jiří Hujer přinesla zejména know-how a dlouholeté zkušenosti. Otázkou je, jestli v blízkosti firmy existuje vhodný subjekt, který by se stal partnerem ve fúzi. Jedná se o stejný problém jako v případě kooperace při hledání finančních prostředků na nákup nových strojů. Náročné hledání a vzájemné poznávání před fúzí by bylo pro majitele firmy a jeho zaměstnance vyčerpávající – pokud by se příliš protáhlo, zaměstnanci by z důvodu příliš vysokého věku mohli ztratit zájem. I kdyby byl vhodný partner nalezen, majitel by se musel zbavit nedůvěry v pracovníky, kteří nejsou členy jeho rodiny. Obává se situace, kdy by se nebyl schopen s představiteli partnerského podniku dohodnout na rozdělení vedoucích úloh v nově vzniklé společnosti. Zpětná vertikální integrace není pro firmu Jiří Hujer příliš realistickou možností. Jak již bylo řečeno, firma je pro své dodavatele příliš malým, tudíž neperspektivním partnerem. Předsunutá vertikální integrace by se ze stejného důvodu musela týkat spíše menších odběratelů. **Nejrealističtější se tak zdá horizontální integrace** – v okolí firmy se nachází množství podobných podniků, jejichž výrobní program a řízení jí nejsou neznámé. Díky této podobnosti by částečně

odpadlo náročné analyzování potenciálního partnera a vyjednávací pozice firmy by se značně vylepšila.

4.3 Výroba finálního výrobku a obchod

Určitou inspiraci při tvorbě marketingové a obchodní strategie vždy představoval podnik Alfa s. r. o., se kterým byla firma Jiří Hujer úzce svázána od svého vzniku. Tomu se podařilo vzchopit zaměřením na obchodní aktivity – vedle výroby v současné době také nakupuje a přeprodává zboží za účelem kompletace nabízeného sortimentu. Tuto strategii ale nemůže firma Jiří Hujer jednoduše okopírovat. Na rozdíl od firmy Alfa, která i před touto změnou nabízela finální produkty, žádný vlastní finální produkt nevyrábí.

Firma Jiří Hujer je **výhradně výrobním podnikem** – nabízí pouze polotovary vyrobené dle parametrů zadaných odběratelem. Polotovary (někdy též nazývané díly) jsou nedokončené výrobky, které jsou výsledkem jednoho či více výrobních stupňů a vstupují do finálního výrobku bez dalších změn formy. [17 s. 413] Například elektrický kontakt, tj. kovový polotovar určený pro výrobu žárovkové objímky, může firma prodat pouze odběrateli, který jeho výrobu zadal. Kdyby jej chtěla prodat jinému odběrateli, s největší pravděpodobností by neuspěla, protože každý výrobce osvětlovacích těles vyrábí odlišné typy objímek využívající odlišné kontakty. Doposud tak nebylo nutné provedení podrobného marketingového výzkumu. Firma totiž zpravidla spolupracuje s dlouhodobými odběrateli, které velmi dobře zná, a tak by pro ni takový výzkum byl nerentabilní.

Majitel firmy se již dlouhou dobu zaobírá myšlenkou na výrobu finálního výrobku, který by pak prodával. S výrobou finálního výrobku a spoluprací s obchodními partnery v oblasti distribuce má ale minimální zkušenosti.

V prvních letech své existence se firma rozhodla vyrábět spisové desky pro archivaci dokumentů. Na počátku stála potřeba majitele zakládat firemní dokumenty, ale v obchodech nenarazil na vhodný výrobek, který by mu s tím pomohl. Přišel proto s vlastním návrhem. Ten představil v několika papírnictvích, kde z něj byli nadšení. Majitel se rozhodl ihned zahájit výrobu. Našel nejvhodnějšího dodavatele pogumovaných papírových desek velikosti A4 a vkládal do nich kovový pružinový rychlovazač vlastní konstrukce. Ukvapené rozhodnutí vyrábět bez hlubšího průzkumu trhu ale nebylo moudré.

Papírnictví, která byla konceptem nadšena, odebrala pouze několik kusů, ale firma měla hotové výrobky v řádech stovek. Chybou bylo nabízet výrobek vlastními silami pouze menším papírnictvím a nevyhledat distribuční článek, který by měl k dispozici síť kontaktů. Absence těchto kontaktů měla za následek neúspěch, deziluzi a množství utopených financí.

Ještě několikrát se ve firmě diskutovalo o výrobě finálních produktů. V jednom případě se jednalo o lisované otvíráky na lahve, ve druhém o teleskopické kovové česače na jablka s textilním sáčkem. V obou případech majitel firmy dospěl k rozhodnutí nepouštět se do výroby. V té době byl totiž podnik na svém vrcholu – zakázková výroba pokryla požadované výnosy a na kontinuální výrobu jiného než zakázkového zboží by se musely vyčlenit vytížené pracovní síly a stroje. Značnou roli však sehrála i nechť majitele znovu se pouštět do rizika. Později se ukázalo, že v případě česačů šlo o chybu – staly se totiž velkým hitem. Přesto je pravděpodobné, že by podnik i v případě, že by jejich výrobu včas zahájil, neuspěl. Hlavním důvodem je absence obchodních kontaktů a zkušeností s obchodem.

Firma by se v případě výroby jakéhokoli finálního výrobku měla obrátit na specializovaného obchodního partnera, který by poskytl své distribuční kanály a provedl marketingový výzkum. Takové služby by si firma mohla na jedné straně zaplatit, na druhé straně se opět nabízí možnost integrace.

Stejně jako v předchozím případě (fúze) se jedná o **růstovou strategii** (nový výrobek na nový trh).

4.4 Změna oboru podnikání

Neúspěšný podnik nemusí nutně zaniknout – další možností, která se podnikateli v upadajícím odvětví nabízí, je **změnit své zaměření a obor podnikání** (respektive vytvořit pro sebe nový trh v rámci **zvrátové strategie**). Do nového podnikání může firma vstoupit prostřednictvím akvizice (jednalo by se o konglomerátní integraci) či pomocí vnitřního rozvoje, který zahrnuje vytvoření nového obchodního subjektu v odvětví. [21 s. 346] Protože majitel firmy ani jeho zaměstnanci nemají vzdělání a velké zkušenosti v jiných oborech, než je kovovýroba, muselo by se jednat o takové odvětví, které

nevyžaduje mnoho odborných znalostí či specializovaná zařízení a s nimi související investice. Dále by bylo žádoucí, aby se jednalo o činnost fyzicky méně náročnou, která by byla vhodná pro pracovníky v důchodovém věku. Příklad podnikání v takovém odvětví je možné v minulosti firmy nalézt. V roce 2006, kdy došlo ke značnému propadu odběrů z důvodu zrušení výroby jednoho druhu žárovkové objímky firmou Alfa s. r. o., začala firma Miloslav Hujer zvažovat další možnosti získávání finančních prostředků v jiných oblastech, než je kovovýroba.

Jeden ze zaměstnanců firmy byl spoluvlastníkem bytového domu poblíž centra v Jablonci nad Nisou, ve kterém se nacházela jedna nevyužitá bytová jednotka. Tato jednotka byla velmi prostorná – zabírala celé jedno podlaží domu. V té době bylo firmě Miloslav Hujer známo, že její odběratel Alfa s. r. o. hledá ubytování pro své zaměstnance. Zároveň se v regionálních médiích začaly objevovat poptávky školních zařízení, která bojovala s nedostatečnou ubytovací kapacitou pro své studenty. Majitel firmy tato zařízení kontaktoval a informoval se, jestli by měla zájem o ubytovnu. Protože byla jejich odpověď kladná, dohodl se majitel firmy se svým zaměstnancem na tom, že toto nevyužitě podlaží zrekonstruuje na ubytovací jednotku. Získali souhlas druhého spoluvlastníka nemovitosti i vlastníka věcného břemene užívání k provedení drobných úprav nezbytných k tomu, aby se podlaží stalo souborem místností, který by svým stavebně-technickým uspořádáním a vybavením splňoval požadavky pro **přechodné ubytování**.

Rekonstrukce podléhala pouze povinnosti ohlašovací a Odbor stavebního a životního prostředí Městského úřadu v Jablonci nad Nisou neměl proti těmto úpravám žádné námitky. V průběhu rekonstrukce došlo ke zhotovení několika přepážek ze sádkkartonu bez nových rozvodů elektroinstalace a k úpravě hygienického zařízení. Po této rekonstrukci požádal vlastník bytové jednotky o povolení změny užívání bytu na ubytovací jednotku pro přechodný (dočasný) pobyt. Žádost byla schválena a proběhla kontrola pracovníky z výše uvedeného odboru. Tato ubytovací jednotka s maximální povolenou kapacitou 8 lůžek se tak stala novou provozovnou firmy Miloslav Hujer. Byla zařízena starším, ale velmi zachovalým nábytkem a její kuchyňka byla vybavena téměř novým zařízením. Majitel firmy si zařídil živnostenský list na poskytování ubytovacích služeb – jednalo se o živnost volnou – a splnil všechny povinnosti podnikatele vztahující se k provozovně. Podle předpisů a doporučení označil svoji provozovnu třemi hvězdičkami.

Podepsal smlouvu o nájmu nebytových prostor s vlastníky objektu s tím, že nebude po dobu 3 let platit nájemné z důvodu financování dohodnutých úprav.

Firma chtěla poskytovat ubytování především studentům, protože jejich dočasné ubytování nepodléhá poplatku z ubytovací kapacity. Oslovila proto znovu střední školy, vyšší odborné školy a učiliště v okolí. Ukázalo se ale, že studenti 1. a 2. ročníků nesmí bydlet v soukromí, přestože při úvodním průzkumu školní zařízení takovou informaci neposkytla. Protože o ubytování studentů nebyl zájem, bylo nutné přijmout variantu ubytování dělníků. Majitel firmy oznámil zahájení činnosti a odevzdal přiznání k místnímu poplatku z ubytovací kapacity. Podnik Alfa s. r. o. ubytoval v provozovně své dělníky (zejména ukrajinského původu). Podnikání firmy Miloslav Hujer v oblasti ubytování však trvalo pouhý rok. Během tohoto období ubytování zaměstnanci opakovaně demolovali zařízení a působili výtržnosti takového rozsahu, že si vyžádaly zásah policie. Nepomohlo ani to, že ve druhé polovině roku zde byly ubytovány pouze ženy. Incidenty mezi nimi končily i ublížením na zdraví. Ukázalo se také, že bez vědomí pronajímatele poskytují ubytování dalším osobám.

Nápad podnikat v oblasti ubytování se majiteli firmy zdál zpočátku dobrý. Jeho realizace však namísto dodatečných příjmů, které by vynahradily výpadek produkce v roce 2006, přinesla pouze velké množství starostí. Zisk z činnosti byl výrazně snížen kvůli opravám a výměně zničeného zařízení. Při konzultaci s několika dalšími ubytovateli se majitel firmy dozvěděl, že výtržnosti a poškozování majetku nejsou v tomto oboru ničím neobvyklým. Protože v následujícím roce došlo k oživení výroby, rozhodl se tuto živnost přerušit a nadále věnovat svoji pozornost výhradně kovovýrobě. Nutno dodat, že se tak stalo k nelibosti majitele firmy Alfa s. r. o., který jenom obtížně hledal pro své zaměstnance náhradní ubytování.

Protože nemovitost a veškeré nezbytné vybavení jsou firmě i po letech stále k dispozici, nebyly by zapotřebí velké investice k tomu, aby firma obnovila svoji činnost v oboru ubytování – pouze administrativní poplatky na vyřízení a obnovení potřebných dokladů a náklady na inzerci v regionálních katalogích ubytování či dalších médiích. Pokud by se ale firma rozhodla zaměřit výhradně na ubytování, bylo by nejspíše nutné ke stávajícím prostorům přidat další, aby firma uživila všechny své zaměstnance, což by představovalo značné investice. Zároveň by bylo nezbytné provést důkladnou analýzu odvětví

průzkumem v terénu, studiem periodik a statistických údajů. Není však nezbytné odvětví kovovýroby zcela opustit a zaměřit se výhradně na ubytování. Vhodným kompromisem by naopak byla situace, kdy by podnik přesunul do oboru ubytování jenom část svých sil – ty by se pak podle potřeby mohly flexibilně přelévat mezi oběma provozy. Prostředky získané z ubytování by mohly pomoci s financováním kovovýroby a naopak. Dalším negativním zkušenostem s ubytovanými osobami se však dá předejít jenom těžko. Bylo by zapotřebí důkladnější prověřování ubytovaných osob, neustálý dohled a kontrola toho, jestli nedošlo ke vzniku škod či nejsou potají bez souhlasu majitele ubytovávány další osoby. Pracovníci firmy, kteří by nebyli zatíženi kovovýrobou, by pak na takovou činnost měli dostatek času.

Závěr

Z této práce vyplývá, že v případě majitele firmy Jiří Hujer se jedná o vysoce konzervativního podnikatele, který má **averzi k riziku**, tj. k možnosti odchylky výsledku od předpokládaného (žádoucího) stavu. Odmítá podstoupit riziko a preferuje jistý výnos, přestože je mnohem menší, než v případě rizikové varianty. Nabízí se důvod pro toto chování – pokud podnikatel riskuje ve firmě, zahrává si s budoucností svých zaměstnanců a tudíž i velké části své rodiny. Dále je patrné, že se podnikatel ve spoustě ohledů nechal příliš odradit negativními zkušenostmi, ať už se jedná o jeho zaměstnaneckou politiku, placenou inzerci, podnikání v oboru ubytování či výrobu finálních výrobků. Ve firmě tak převládají zkonstatované postupy, které fungovaly před dvaceti lety, ale v současné době prudkých změn úspěch nepřinesou.

Jedinou navrženou strategií, která má **jistý výsledek**, je definitivně ukončit podnikání. Ke splnění dlouhodobějšího cíle dovést pracovníky úspěšně do důchodu už totiž de facto došlo.

Ostatní strategie s sebou přináší různou míru rizika. Podle představ majitele firmy se riziko stalo synonymem pro ztrátu finančních prostředků. Proto by se v případě, že neukončí podnikání, měl zaměřit na takovou strategii, která vyžaduje co nejmenší investice. Slibná je tak volba kompromisu mezi kovovýrobou a poskytováním ubytování. Podnikání v jiném odvětví s sebou přinese diverzifikaci trhu a zákazníků a tím pádem také **diverzifikaci rizika**. Naopak investovat nemalé prostředky do nových výrobních strojů (a zadlužit se tak nebo přijmout jiné závazky), by se mohlo ukázat jako špatné rozhodnutí. Firma by se neměla nechat uchlácholit slibem „zaručeného zisku“ – podobné sliby totiž ve své historii zažila až příliš často a očekávaný výsledek se nedostavil.

Riziku se nedá nikdy zcela vyhnout, je ale možné ho omezit. **Prevenci** představuje včasná identifikace a analýza rizik a odhad jejich dopadů – vhodný způsob zde představuje marketingový výzkum, další z nástrojů, kterým se podnik doposud vyhýbá.

Vedle prevence a diverzifikace rizika existuje ještě jedna možnost – jeho **sdílení**. Sdílením rizika je možné částečně přenést negativní (a zároveň také pozitivní) dopady rozhodnutí podniku na další subjekt. V případě setrvání podniku v odvětví tak různé druhy spolupráce

(integrace, tiché společenství, kooperace) představují ideální způsob, jak se podělit o riziko a tíhu odpovědnosti a zároveň se zbavit zkosnatělých pohledů na podnikání.

Seznam použité literatury

- [1] KOTLÁROVÁ, R. *Kdo je SME/MSP* [online]. Unie malých a středních podniků ČR, c2006–2013 [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: http://www.sme-union.cz/?page_id=163
- [2] HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- [3] *What is an SME?* [online]. European Commission [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm
- [4] *Nová definice malých a středních podniků* [online]. Evropská komise [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf
- [5] *European Union: EU and USA agree to foster transatlantic SME cooperation* [online]. Asia News Monitor [vid. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1024529537/13CC98D7C993A358112/1?accountid=17116>
- [6] *Evropský týden malých a středních podniků 2012* [online]. Evropská komise [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/tajani/hot-topics/sme-week/index_cs.htm
- [7] PRŮŠA, L. et al. *Sociálně ekonomické postavení osob samostatně výdělečně činných ve společnosti* [online]. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_208.pdf
- [8] *Patnáct let vývoje české ekonomiky po roce 1989* [online]. Novinky.cz, c2003–2013 [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/43965-patnact-let-vyvoje-ceske-ekonomiky-po-roce-1989.html>

- [9] WYMENGA, P. et al. *EU SMEs in 2012: at the crossroads* [online]. European Commission [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf
- [10] *Přehled údajů SBA 2012 Česká republika* [online]. Evropská komise [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/czechrepublic_cs.pdf
- [11] MALÁ, B. *Tradiční německé strojírenství čelí lačné čínské konkurenci; získá Čína přesilu na dalším hřišti?* [online]. Patria Online, c1997–2013 [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/Zpravodajstvi/1823990/tradicni-nemecke-strojirenstvi-celi-lacne-cinske-konkurenci-ziska-cina-presilu-na-dalsim-hristi.html>
- [12] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [13] KOŠTAN, P.; ŠULER, O. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [14] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 150 s. ISBN 80-7169-996-9.
- [15] NWANKWO, S.; GBADAMOSI, A. *Entrepreneurship Marketing: Principles and Practice of SME Marketing*. 1st ed. Abingdon: Routledge, 2011. 480 s. ISBN 978-0-415-57376-4.
- [16] HOMOLKA, T. *Kooperace malých a středních podniků jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti* [online]. Masarykova univerzita v Brně [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/136737/esf_m/DIP_TomasHomolka_136737.txt
- [17] KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

- [18] STRNAD, P.; MYSLIVCOVÁ, S. *Průmyslový marketing*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7372-254-8.
- [19] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [20] *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/Koncepce-MSP-2014-2020.pdf>
- [21] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [22] *České malé a střední podniky chtějí v příštím roce investovat 16,8 miliard eur* [online]. Businessinfo.cz, c1997–2013 [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceske-male-a-stredni-podniky-chteji-v-pristim-roce-investovat-168-miliard-eur-28139.html>
- [23] ŠEBKOVÁ, M. *Malé a střední podnikání* [online]. Podnikatelský web, c2013 [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/713/>
- [24] *Nová prorůstová opatření na podporu malých a středních firem* [online]. Businessinfo.cz, c1997–2013 [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nova-prorustova-opatreni-na-podporu-malych-a-strednich-firem-13322.html>
- [25] CHRTEK, I. *Důvody přeměny nebo zrušení společností* [online]. Komora specialistů pro krizové řízení a insolvenční v ČR, c2005 [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.kskri.cz/htm/stahuj.php?id=464>
- [26] ŠEBKOVÁ, M. *Jak na ukončení podnikání* [online]. Podnikatelský web, c2013 [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/ukonceni-podnikani/>
- [27] *Fúze* [online]. Finance.bleskove.net, c2009 [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://finance.bleskove.net/clanek/fuze.html>

Seznam příloh

Příloha A – Metoda QLK (2 strany)

Příloha A

METODA QLK

1. Četnost hodnocení

Hodnocení se provádí pololetně v návaznosti na termíny přezkoumání systému jakosti vedením.

2. Základní parametry pro hodnocení

- a) N – počet dodávek za příslušné období
- b) P – počet podmíněně uvolněných dodávek za příslušné období (dodávek, u kterých byla zjištěna neshoda, ale nebyly reklamovány)
- c) R – počet reklamací za příslušné období
- d) U – počet písemně a telefonicky uplatněných urgencí dodávek za příslušné období (množství, termín)
- e) Z – počet zastavení výroby v důsledku opožděné, případně nekvalitní dodávky materiálu za příslušné období

3. Postup při hodnocení

Zásobovač postupuje následovně:

3.1. Ve spolupráci se vstupní technickou kontrolou stanoví na základě příslušných dokumentačních karet hodnoty parametrů N, P, R pro jednotlivé skupiny materiálů a dodavatele a zaznamená je do „Formuláře QLK“.

3.2. Ve spolupráci s centrálním plánováním stanoví na základě záznamů o „Přerušení výroby způsobené materiálem“ pro jednotlivé skupiny materiálů a dodavatele parametr Z a zaznamená jej do „Formuláře QLK“.

3.3. Na základě písemně uplatněných urgencí u dodavatele týkajících se neplnění termínů a množství stanoví pro jednotlivé skupiny materiálů a dodavatele parametr U a zaznamená jej do „Formuláře QLK“. Telefonicky uplatněné urgencye dodávek u dodavatele se zaznamenávají na plánovací kartě do kolonky penále (uvede se datum telefonické urgencye a číslo objednávky). I tyto urgencye se budou brát v úvahu při hodnocení dle metody QLK – parametr „U“.

3.4. Na základě parametrů N, P, R, U, Z pro jednotlivé skupiny materiálu a dodavatele v příslušném období provede hodnocení dle níže uvedeného postupu a zařazení do příslušné kategorie. Výpočet pro jednotlivé materiály a dodavatele dosadí postupně do níže uvedených vzorců.

$$K = 10 \times \left(1 - \frac{P}{1+N}\right) \times \frac{1}{(1+R^2)}$$

$$L = 10 \times \left(1 - \frac{U}{1+N}\right) \times \frac{1}{(1+Z^2)}$$

$$QLK = 0,6 \times K + 0,4 \times L$$

3.5. Na základě získaných výsledků zařadí dodavatele do kategorií dle níže uvedených kritérií:

Kategorie	Hodnota QLK
A	10,00–9,00
B	8,99–7,50
C	7,49–6,00
D	5,99–0

3.6. Získané výsledky pro jednotlivé materiály a dodavatele zpracuje do formuláře „QLK“ a Karty dodavatele materiálu II.